

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo II



**ACOSO MORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA
EN LA EMPRESA
(EL CASO DEL BOSSING, O ACOSO A CARGO DEL
JEFE O DE SUS REPRESENTANTES O DIRECTIVOS)**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Antonio José Molero Hermosilla

Bajo la dirección del doctor
A. Javier Fernández del Moral

Madrid, 2009

- **ISBN: 978-84-692-8449-0**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO II**



ACOSO MORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

(El caso del *bossing*, o acoso a cargo del jefe o de sus representantes o directivos)

TESIS

que para obtener el Doctorado en Ciencias de la Información

presenta

ANTONIO JOSÉ MOLERO HERMOSILLA

dirige

A. JAVIER FERNÁNDEZ DEL MORAL

ACOSO MORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

(El caso del *bossing*, o acoso a cargo del jefe o de sus representantes o directivos)

Madrid, abril de 2009

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO II**



ACOSO MORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

(El caso del *bossing*, o acoso a cargo del jefe o de sus representantes o directivos)

TESIS

que para obtener el Doctorado en Ciencias de la Información

presenta

ANTONIO JOSÉ MOLERO HERMOSILLA

dirige

A. JAVIER FERNÁNDEZ DEL MORAL

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
---------------------------	-----------

PRIMERA PARTE: EL ACOSO MORAL

1. Definición y dimensión del fenómeno	31
1.1. Cuestión terminológica	32
1.1.1. Vocablos de uso más frecuente	32
1.1.2. Fundamentación de la expresión "acoso moral"	40
1.2. Nivel de extensión de este riesgo psicosocial laboral	45
1.3. Profesionales, tipos de organizaciones y sectores productivos más afectados	54
1.3.1. Perfiles individuales	54
1.3.2. Tipos de organizaciones y profesiones	57
1.3.3. Sectores productivos	59
1.4. Causas y/o factores coadyuvantes en su aparición	61
1.4.1. Factores político-económicos	61
1.4.2. Factores organizacionales	64
1.4.3. Factores socioculturales	68
1.5. Consecuencias personales y (socio) económicas	71
1.5.1. Personales	71
1.5.2. (Socio) económicas	72
1.6. Breve referencia a la coyuntura legal	76

1.6.1. El tema en la Unión Europea	76
1.6.2. Legislación aplicable actualmente en España.....	79
1.7. Carácter comunicativo de esta realidad sociolaboral	89

SEGUNDA PARTE: LA COMUNICACIÓN EN EL *BOSSING* DESDE LA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

2. Violencia psicológica en las organizaciones	93
2.1. Diversidad de situaciones posibles	94
2.1.1. Tipos de acoso	95
2.1.1.1. <i>Bossing</i> (vertical descendente)	95
2.1.1.2. Horizontal o lateral	98
2.1.1.3. Vertical ascendente	99
2.1.2. Relación entre el nivel en que se localiza y los modos específicos de agresión	100
2.2. Desarrollo de un proceso de <i>bossing</i>	101
2.2.1. Fases típicas	101
2.2.1.1. Seducción perversa	102
2.2.1.2. Violencia manifiesta	106
2.2.1.3. Descubrimiento de la situación por –y estado de desequilibrio de– el acosado	112
2.2.1.3.1. Desenlace súbito	112
2.2.1.3.2. Consecuencias para la víctima	114
2.2.2. Protagonistas	115
2.2.2.1. El acosador	117
2.2.2.1.1. Principales trastornos asociados	118
2.2.2.1.1.1. Narcisismo	120
2.2.2.1.1.1.1. Obsesión por la imagen.....	122
2.2.2.1.1.1.2. Ceguera emocional	127
2.2.2.1.1.1.3. Megalomanía .	132
2.2.2.1.1.1.4. Mediocridad....	136
2.2.2.1.1.2. Psicopatía	143
2.2.2.1.1.3. Paranoia	148

2.2.2.1.2.	Irresponsabilidad	152
2.2.2.1.2.1.	Necesidad/ilusión de control	152
2.2.2.1.2.2.	Culpabilización del otro	154
2.2.2.1.2.3.	Ausencia de compromiso	156
2.2.2.1.3.	Vampirismo	157
2.2.2.1.4.	Envidia, miedo a sentirse eclipsado y odio	159
2.2.2.1.5.	Ansia de (y sumisión ante el) poder	162
2.2.2.1.6.	Instrumentalización de las relaciones	164
2.2.2.1.7.	Comportamiento (laboral) parasitario.....	166
2.2.2.1.8.	Incapacidad para gestionar la frustración	167
2.2.2.2.	La víctima	168
2.2.2.2.1.	La personalidad como factor en la susceptibilidad a la agresión	170
2.2.2.2.1.1.	Autenticidad, inocencia y dependencia afectiva	171
2.2.2.2.1.2.	Vitalidad y transparencia	173
2.2.2.2.1.3.	Elevado sentido de la ética y el trabajo	174
2.2.2.2.2.	Las bases negativas de la vulnerabilidad	176
2.2.2.2.2.1.	¿Masoquismo?	176
2.2.2.2.2.2.	Baja autoestima	178
2.2.2.2.2.3.	Inadecuación de los límites personales	180
2.2.2.2.2.4.	Culpabilización	181
2.2.2.2.2.5.	Ambición y codicia	182
2.2.2.3.	El entorno	182
2.2.2.3.1.	Medio laboral	183
2.2.2.3.1.1.	Incomprensión hacia la víctima	183
2.2.2.3.1.2.	Aislamiento del acosado	186
2.2.2.3.1.3.	Cohesión del grupo a costa del hostigado	188

2.2.2.3.1.4. Niveles de participación: de la inhibición a la colaboración activa	189
2.2.2.3.2. Ámbito familiar y amistoso	191
2.2.2.3.3. Entorno social en general	192
3. Estrategias y técnicas de manipulación empleadas por un jefe acosador	195
3.1. Estrategias de manipulación	199
3.1.1. Seducción	200
3.1.2. Informidad	201
3.1.3. Nebulosidad	202
3.1.4. Simulación	204
3.1.4.1. Creación de una fachada de familiaridad	205
3.1.4.2. Falsa sinceridad	209
3.1.4.3. Cultivo de una imagen de honestidad y generosidad	211
3.1.4.4. Uso interesado de la adulación	213
3.1.4.5. Pseudoempatía	215
3.1.5. Utilización de la emotividad	216
3.1.6. Mantenimiento en secreto de las actuaciones	220
3.2. Técnicas de manipulación	222
3.2.1. Principales mecanismos psicológicos: selección, dramatización, generalización, atribución, proyección, evitación, racionalización y negación	223
3.2.2. Cuatro modalidades específicas: "equipo forzado", acorralamiento, "giro" y triangulación	228
3.3. Empleo de la comunicación interpersonal con fines de manipulación	232
3.3.1. Repudio de la comunicación directa	232
3.3.2. Deformación y distorsión del lenguaje	237
3.3.2.1. Verbal	237
3.3.2.2. No verbal	244
3.3.3. Manejo fácil de las mentiras	251
3.3.4. Realización de críticas destructivas	253

3.3.5. Daño a la reputación personal y profesional del interlocutor	257
3.3.6. Aislamiento del otro	265

4. Clima organizacional y comunicación interna en las entidades o unidades en que el liderazgo es ejercido por un directivo acosador 271

4.1. Aproximación al clima organizacional que se desarrolla 275

4.1.1. Calidad y estilo de dirección 276

4.1.1.1. Modalidad de liderazgo que predomina 276

4.1.1.2. Inexistencia o falta de dirección 281

4.1.1.2.1. Prioridad del control sobre la productividad 281

4.1.1.2.2. Predominio de la estética sobre la ética .. 283

4.1.1.2.3. Carencia de planificación estratégica 287

4.1.1.2.4. Deficiente organización del trabajo 288

4.1.1.2.5. Gestión manifiestamente mejorable del activo humano 290

4.1.1.2.6. Dificultades con la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades 295

4.1.1.2.7. Inadecuado manejo de los conflictos 300

4.1.2. Establecimiento de un sistema perverso 303

4.1.2.1. Fomento de comportamientos antiempresariales para obtener poder político en la organización 306

4.1.2.2. Incompatibilidad con las organizaciones "excelentes" 308

4.1.2.2.1. Problemas con el trabajo en equipo 310

4.1.2.2.2. Ambiente poco propicio al pensamiento creativo 312

4.2. Sistema de comunicación, *stricto sensu*, imperante 315

4.2.1. Acerca de los flujos informativos 319

4.2.2. Índole de los mensajes que circulan 325

4.2.3. Sobre la utilización del canal formal "reuniones" y el informal "rumores" 327

TERCERA PARTE: COMUNICACIÓN Y *BOSSING* DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOCOMUNICATIVA (UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA)

5. Trabajo de campo y resultados	335
5.1. Cuestiones metodológicas previas	337
5.1.1. Fundamentación del método elegido	339
5.1.2. Representatividad de la muestra	342
5.2. Definición sociológica del <i>bossing</i>	344
5.2.1. Lucha por el valor en la empresa o institución	347
5.2.2. Disonancia acentuada entre los fines corporativos declarados y los reales	348
5.3. Definición subjetiva del <i>bossing</i>	355
5.4. El <i>bossing</i> como proceso	359
5.5. El proceso de comunicación de esta modalidad de acoso	360
5.5.1. Apuntes metodológicos adicionales	360
5.5.1.1. La comunicación del acoso como sistema en si mismo	361
5.5.1.2. Validez del modelo que se plantea	365
5.5.2. Fases que presenta	366
5.5.2.1. Privada	366
5.5.2.2. Comunitaria	373
5.5.2.3. Organizacional	382
5.5.2.4. Societaria	396
5.5.3. En resumen	399
 CONCLUSIONES	 401
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 419
 ANEXOS	
1: Consecuencias para la víctima de un proceso de <i>bossing</i>	429
2 Transcripciones de las entrevistas en profundidad efectuadas a trabajadores afectados por el fenómeno	445

INTRODUCCIÓN

«Mobbing» laboral, maternal, escolar, universitario, inmobiliario, rural, vial, histórico, parlamentario...: el término anglosajón ha hecho fortuna en los últimos años en nuestro país, y, como todas las palabras que se ponen de moda, se utiliza prácticamente para un roto y un descosido.

Por lo que respecta a las oficinas y otros ambientes de trabajo, lo cierto es que el fenómeno –cuya denominación en inglés puede interpretarse quizás como un eufemismo que suaviza el áspero o vocablo castellano de «acoso» – se ha detectado y señalado como un grave trastorno que degrada la convivencia y afecta, tanto a los que lo sufren –las víctimas en primer lugar– como a la organización en la que se da.

Lo cuestionable aquí serían las espeluznantes cifras que a veces se ofrecen; y ello, tanto por la magnitud de las mismas como por su dudosa validez, pues, o bien se trata de datos que miden algo distinto al acoso, o bien se admite una definición de éste sumamente vaga, de forma que puede ser entonces casi cualquier cosa. Pero esto es harina de otro costal.

Según revela la investigación iniciada hace poco más de un cuarto de siglo en los países escandinavos, este tipo de violencia está directamente relacionado con la calidad de vida laboral y el estado de salud física y mental de los trabajadores, y tiene también repercusiones sobre la empresa o centro laboral en cuestión –que

vive como un trauma la situación, aunque sólo sea por el hecho de las consecuencias económicas que acarrea—, y sobre la conciencia que adquieren aquéllos de los riesgos que produce la organización en la que pasan muchas horas de su existencia.

No es casual que los estudios sobre el tema los iniciara en Suecia un psicólogo y economista alemán (Heinz Leymann), pues el fenómeno es propio sobre todo de los países desarrollados. La violencia pura y dura en las empresas e instituciones —tolerada cada vez menos por estas sociedades— habría ido cediendo paso progresivamente a formas más sutiles y soterradas de comportamiento agresivo, que caracterizan las relaciones sociales en nuestro entorno hoy en día.

Este tipo de violencia, en la medida en que es contenida por ciertos límites sociales, se va desmaterializando cada vez más o psicologizando. (...) La violencia se va haciendo tanto más presente como invisible a los ojos de observadores externos a la propia organización. El refinamiento de la violencia hasta convertirse en violencia psicológica se ha convertido en una constante en nuestros entornos laborales (...).

En pocas ocasiones, se encuentran agresiones físicas, siempre limitadas por un régimen disciplinario que penaliza tales formas externas y manifestaciones de comportamiento. Más bien, la violencia abierta se ve sustituida por formas difusas o camufladas de violencia: la violencia psicológica o de «guante blanco». Un tipo de violencia difícilmente acreditable ante un tribunal de justicia, pero que preside las reuniones, los comités, las reuniones de equipos, las negociaciones y hasta las charlas de media mañana ante una máquina de café (Piñuel, 2004: 48-49).

Cuestión de perspectiva

Hasta la fecha, el *mobbing* y su concreción predominante, el acoso vertical descendente o *bossing*¹, acostumbra a ser explicado preferentemente desde claves psicológicas. Esta rama del conocimiento tiene en el fenómeno un amplio campo de actuación profesional, con experiencias y resultados acumulados de gran valor

¹ Vocablo éste que, como es sabido, proviene del sustantivo inglés *boss*, jefe, y que, al parecer, se usa no tanto en los países anglosajones cuanto, curiosamente, en otros, como Italia por ejemplo.

para su tratamiento, en particular para el equilibrio emocional de la víctima.

Básicamente, lo considera una modalidad de violencia psicológica ejercida en el ámbito laboral, que implica a protagonistas individuales –agresor y agredido– y colectivos –departamento o área en que se produce, entorno familiar y de las amistades, y organización como tal–, y que ocasiona serias repercusiones personales y socioeconómicas.

Ahora bien, como toda disciplina que arrastra una amplia tradición epistemológica y de propias prácticas, la Psicología tiende a reducir –a su manera, para su intervención– la realidad observada, que siempre es compleja y abierta a otros campos científicos; en nuestro caso, fundamentalmente sociales.

Tal dominio sobre el objeto de estudio ha generado abundante literatura, que, como es lógico, ha acentuado el análisis de los procesos psíquicos y ha dibujado el acoso como una relación personalizada entre agresor o «gang» de acosadores y víctima. Su surgimiento se hace depender de las capacidades, limitaciones, características, recursos, estructuras, etc., de las personalidades de dos elementos individualizados, a los que se termina por constituir en casi exclusivos protagonistas del fenómeno.

Hay que reconocer que la mencionada reducción de perspectiva no es privativa de la Psicología. Incluso la derivación jurídica del tema –preocupado también el Derecho del Trabajo por el atentado continuado a la dignidad e integridad moral del trabajador que este riesgo psicosocial supone– lo ha situado en los mismos términos, presionada por la necesidad de objetivar y de fundamentar sentencias en clave de pruebas fehacientes y relevantes de la situación, plasmada en cada caso específico.

Las dificultades para la producción de pruebas en las que apoyar denuncias con imputaciones concretas y la demanda de indemnización por daños y perjuicios, resultan, en efecto, más que evidentes.

Los abogados me comentan que en las cosas de acoso laboral los jueces no terminan de estar muy sensibilizados, pero en todo lo que tenga que ver con violencia de género, acoso sexual, elementos en los que la mujer está más desprotegida, se anda con mucho más cuidado., hasta el punto de admitir testimonios –en casos de mujeres maltratadas– aunque no haya pruebas. Yo he tenido que aportar un montón de cosas que consideraba pruebas, pero el juez no las ha considerado; pero es que en la sentencia se omiten pruebas, se anulan todos los informes de mi médico ni se menciona a mi médico, que me ha hecho certificados durante un año y medio... (E.3)².

Con estos planteamientos, se obvia sin embargo, a nuestro parecer, un paso primordial para entender el *bossing*: la situación del acoso como conflicto que se da en la sociedad y lo que tal vez sea más importante, en la configuración concreta que ésta toma en una de sus instituciones básicas, como son las organizaciones en general. Un paso necesario para:

- Poder establecer de una manera fundamentada las relaciones existentes entre la comunicación interpersonal –agresor/víctima– y el resto de la comunicación de la organización.

Si el hostigamiento queda como algo que, ya sea en su origen, ya en su desarrollo, sólo es cuestión del encuentro entre personalidades o estructuras psíquicas, poca función quedaría reservada a la comunicación interna, y, aún más, sería excluir de la misma los intercambios formales e informales entre empleados cuando hablan del y en el trabajo.

- Situar a acosador y acosado como posiciones sociales, más allá de sus características individuales o de sus respectivas psiques. Es decir, asumir que en el fenómeno están envuel-

² Afirmación de una de las víctimas de *debossing* entrevistada como parte del trabajo de campo de esta investigación.

Salvando las distancias, la dificultad para probar judicialmente el acoso sería similar a aquella con la que se han encontrado en ocasiones expertos en comunicación cuando son citados a declarar para defender la existencia o no de manipulación en un determinado informativo televisivo. Lo que el profesional en cuestión ve como un hecho objetivo más allá de toda duda, el juez lo analiza como si fuera perfectamente interpretable.

tas también, en primer lugar, la estructura que deriva de la organización de la empresa, y en segundo término la propia estructura social³.

Puesto que esta última se produce y reproduce material y simbólicamente, el análisis de la comunicación en el *bossing* adquiere un protagonismo especial, ya que esta práctica no sólo ocasiona víctimas y dolor, con lo lamentable que es ello

³ La psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen (2001: 164), próxima a este planteamiento, lo expresa en los siguientes términos:

«Una aproximación razonable debería ver el problema bajo perspectivas distintas: la perspectiva psicológica, que tiene en cuenta ante todo la personalidad de los individuos y su historia, y la perspectiva de la organización, que analiza esencialmente las reglas de dirección de empresa. Habría que desconfiar de las aproximaciones que consideran el acoso como algo únicamente inherente al agresor. En el sentido contrario, hay que procurar no afirmar que no es culpa de las personas, que las víctimas son inocentes, que, a su vez, los agresores no son sino víctimas del sistema, que todo es culpa de una entidad abstracta: el capitalismo, la mundialización. No considerar la violencia si no es como consecuencia de la organización del trabajo conlleva el riesgo de resarcir a los actores. Hay que evitar, pues, por una parte, la tentación de cargar las tintas de la lectura psicológica del asunto y, por la otra, dirimir de responsabilidad a las personas, remitiendo la culpa únicamente a la organización (inhumana) del trabajo.

«Por más que, en el lugar de trabajo, la violencia en ocasiones está relacionada con la toxicidad de la organización, no es más que el eco de la violencia que generan los individuos a distintos niveles.

«Ciertamente, es indiscutible que existen sistemas perversos que favorecen el establecimiento del acoso moral, pero tener en cuenta esos sistemas no es óbice para tener en cuenta a las personas. Sea cual sea la intención de las empresas de transformar los asalariados en peones dóciles, seguirá habiendo seres humanos frágiles, marcados por su situación, su medio social y sus traumatismos. Una situación de acoso no puede ser interpretada al margen de la historia de cada uno de sus protagonistas, de los distintos sistemas de pensamiento que han configurado su visión del mundo por más que estos elementos personales tienen que ubicarse en el contexto profesional que les da su sentido. El modo en que cada uno reacciona ante un contexto hostil está, pues, en función de la propia historia, pero también de la historia de la empresa en la que trabaja, de la sociedad en la que vive y de su economía, de las microsociedades que le rodean.

«Todos esos determinismos son intrincados, pero el individuo mantiene, no obstante, su libertad de actuar o de reaccionar».

en sí mismo, sino que genera o extiende una estructura social que causa dicho sufrimiento.

En este sentido, el acoso como parte de las relaciones conflictuales de poder que se establecen en el seno de una organización laboral, será una de las partes de la tesis que hay que mostrar.

¿Por qué la comunicación?

La elección de la comunicación como objeto de estudio procede, pues, de una hipótesis sobre la propia caracterización del fenómeno que se aborda: aquélla constituye su elemento central.

El hostigamiento laboral es, antes que nada, un producto comunicativo. Por lo tanto, observar en él la comunicación equivale a introducirse en su núcleo. Esto no significa partir de una especie de prevalencia ontológica de la misma sobre las relaciones sociales, hasta el extremo de llegar a determinarlas, pero sí otorgarle un estatus preferente a la hora de explicar esta nueva realidad sociolaboral.

Dicha comunicación se da en un ámbito organizativo. Hasta qué punto predomine en ella el componente interpersonal o uno de carácter más institucional, o cómo inter actúan entre ambos, es también un extremo que la investigación pretende observar.

En todo caso, no sólo se parte de un objeto –que analizar– sino de un objetivo: el de establecer el lugar que tiene la comunicación en la génesis de esta clase de comportamientos. De alguna manera, es situar el valor en las organizaciones de su vertiente interna.

Una comunicación interna que hace tiempo que viene siendo considerada como un instrumento estratégico en la gestión de los recursos humanos, pero que apenas ha entrado a reflexionar sobre las graves consecuencias de sus patologías o de la toxicidad que puede derivarse de un intercambio informativo y emocional inadecuado. La empresa es un sistema de comunicación. También en los casos de acoso laboral.

La investigación se ha dividido en tres partes fundamentales.

En la primera, se aborda de manera introductoria el acoso como fenómeno: su origen, dimensión, consecuencias individuales y sociales y tratamiento legislativo.

Atención especial se presta a la cuestión terminológica, que suscita controversia entre los expertos por la descuidada utilización que muchas veces se hace de determinadas denominaciones como si fueran estrictamente sinónimas: *mobbing*, *bullying*, *whistleblowing*, síndrome del chivo expiatorio, acoso laboral, acoso psicológico, etc.

La segunda parte constituye una aproximación a «La comunicación en el *bossing* desde la perspectiva psicológica». Aprovechando la –más arriba mencionada– amplia literatura existente sobre el particular, se adentra (capítulo 2) en el desarrollo típico de un proceso de estas características, y en las personalidades de los protagonistas individuales del mismo y el entorno en el que se desenvuelven.

Tras mostrar (capítulo 3) las estrategias y técnicas de manipulación empleadas habitualmente por un jefe acosador, o cómo éste utiliza la comunicación interpersonal al servicio de sus fines manipuladores, en el capítulo 4 se analizan –a partir de la vinculación, establecida como tesis, entre el estilo directivo autoritario/acoso moral/comunicación– las consecuencias, para el clima laboral y la comunicación interna de las organizaciones, áreas, unidades o departamentos que dirige, de contar entre sus filas con un individuo con un perfil de este tipo.

Aunque hay quien, como Hirigoyen (1999: 14), no duda en fundamentar el uso del término «perverso» como mejor forma de referirse a estos sujetos y a las acciones que realizan –y, así, proteger mejor a sus víctimas–,

(...) Los mismos psiquiatras se muestran dubitativos a la hora de nombrar la perversión (...). Algunos de ellos discuten la misma definición de perversión moral y prefieren hablar de psicopatía, un vasto desván en el que tienden a acumular todo lo que no saben curar. La perversidad no proviene de un trastorno psiquiátrico, sino de una fría racionalidad que se combina con la incapacidad de considerar a los demás como a seres humanos. Algunos de estos perversos cometen actos delictivos, por los que se los juzga, pero la mayoría de ellos usa su encanto y sus facultades de adaptación para abrirse camino en la sociedad dejando tras de sí personas heridas y vidas devastadas.

(...) Por supuesto, nombrar la perversión es grave. La mayoría de las veces, este término se reserva para actos de una gran crueldad (...), como es el caso de los daños que ocasionan los asesinos en serie. Sin embargo, tanto si evocamos las agresiones sutiles (...), como si hablamos de los asesinos en serie, se trata de «depredación», es decir, de un acto que consiste en apropiarse de la vida. La palabra perverso choca, molesta. Corresponde a un juicio de valor (...). Dejar de nombrar la perversión es un acto todavía más grave, pues supone tolear que la víctima permanezca indefensa, que sea agredida y que se la pueda agredir a voluntad».

...en estos capítulos se ha optado por restringir al máximo tanto su utilización como la de vocablos relacionados («depredador», «presa», «verdugo», «psicoterrorista», etc.), dada la controversia que la misma psiquiatría gala afirma que el hecho suscita entre sus colegas. «Agresor» y «agredido», «acosador» y «acosado», «afectado» o «víctima» han sido las opciones preferidas.

La tercera parte, por último, analiza la «Comunicación y [el]bossing desde una perspectiva sociocomunicativa». Basándose en un trabajo de campo efectuado, sobre todo, en forma de entrevistas en profundidad⁴, corrobora lo dicho por la doctrina desde el punto de vista psicológico, y desarrolla lo que podemos considerar el principal valor añadido de la investigación: la profunda divergencia en-

⁴ Adicionalmente a éstas, en el proceso de la investigación empírica se ha contactado a un número indeterminado de trabajadores y directivos de empresas e instituciones. Puesto que tales encuentros o conversaciones han tenido lugar de una manera informal, sus aportaciones no se han recogido, salvo excepciones, en el cuerpo del texto, pero sí han servido para ilustrar en ocasiones —en notas al pie— algunas de las aseveraciones o ideas que en él se desarrollan. Lo medular ha quedado tráfado, así, de casos conocidos directa o indirectamente por el autor.

tre los objetivos corporativos declarados y la finalidad real de la organización como detonante fundamental del acoso laboral vertical descendente.

En concreto, se han realizado un total de nueve entrevistas en profundidad a víctimas del fenómeno⁵. Con el objetivo inicial de obtener una representación estructural de las mismas distinta de la de carácter estadístico, se ha procurado observar diversos criterios en el diseño de la muestra: desde las tradicionales variables sociodemográficas –sexo, edad y formación, en este caso– hasta el tamaño de las entidades en cuestión, pasando por el género del hostigador o la variedad de ámbitos empresariales contemplados.

La labor no siempre ha sido fácil, sin embargo. Las obvias dificultades de contactación de las personas afectadas han aconsejado delegar ésta en una de las tres o cuatro mini-agrupaciones específicas existentes en la Comunidad de Madrid: ACAL (Asociación contra el Acoso Laboral), que ha recurrido a su base de datos y a la percepción de su máxima responsable sobre la accesibilidad y disponibilidad de los integrantes de la misma a la hora de responder a nuestros requerimientos. Los diversos intentos de hacer lo propio, por ejemplo, también con iAlto ya!, asociación con sede en Móstoles, no han obtenido la colaboración ni la operatividad que se precisaban.

En el capítulo 5 se incluye un epígrafe («Cuestiones metodológicas previas») en el que se mencionan las precauciones tomadas para garantizar el valor y fiabilidad de la investigación, y se reflexiona, en suma, sobre la que, según Redding⁶, constituye la mayor preocupación de la comunicación organizacional: el problema del «situacionismo», o el grado en que los resultados obtenidos pueden ser generalizables a otras situaciones. A él nos remitimos en este punto.

⁵ Una de ellas, un caso de acoso horizontal convertido posteriormente en *bossing*.

⁶ En Goldhaber, 1984: 302 y 303.

El cuadro-resumen de seleccionados ha sido , finalmente, el siguiente:

	S E X O	E D A D	FORMACIÓN	TIPO DE EMPRESA/ ORGANIZACIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS (aprox.)	ACTIVIDAD Y PUESTO
1	M	46	Graduado Escolar	Ministerio	700	Personal laboral Administración
2	F	42	Abogada y economista	Pública privatizada	4.000	Directora de Marketing
3	F	30	Veterinaria	Ministerio		Funcionaria
4	F	46	Psicóloga	ONG	3 (en filial)	Empleada
5	F	40	Licenciada Geografía e Historia y Máster RR.HH	Consultora de formación	>200	Directora de RR.HH
6	M	37	Economista (Empresariales)	Banco nacional	10.000	Relación con grandes clientes
7	F	47	Comercio	Inmobiliaria (familiar)	20	Comercial
8	F	24	Filología Inglesa y Máster en Edición	Editorial	30 (en filial)	Departamento de Comunicación
9	M	56	Ingeniero y Licenciado Historia del Arte	Fundación pública	20	Analista

En lo que concierne a la guía de las entrevistas, ha estado dividida en tres grandes bloques, aplicándola siempre de manera que no se impusiese a la forma y el ritmo de la conversación.

En el primero, en el que se daba un mayor margen al interpelado para la producción espontánea de su discurso, se recogía una síntesis de su caso específico. Se convertía en una especie de historia-marco en la que aquél describía la situación por la que había pasado o estaba atravesando, quién o quiénes eran sus agresores, y los hitos que, a su entender, habían jalonado y determinado la evolución del proceso experimentado.

El segundo bloque, con más intervenciones por parte del entrevistador, se ha destinado a recoger el parecer de la víctima sobre el clima organizacional existente en su entidad: estilo de liderazgo, delimitación de funciones y responsabilidades, condiciones de trabajo, relaciones entre los empleados, etc.

El tercer bloque, por último, se ha centrado específicamente en el ámbito de la comunicación. En él, el investigador pregunta sobre aspectos concretos de la misma, que van desde los de índole interpersonal hasta los de carácter corporativo: flujos informativos verticales, horizontales y transversales, canales formales e informales, etc.

Aclaración

Dado lo delicado de las «confesiones» obtenidas –algunas de las cuales relatan prácticas poco éticas, corruptelas o incluso la comisión de supuestos delitos por parte de personas físicas o jurídicas de relevancia pública–, se ha optado por efectuar, en el correspondiente anexo con las transcripciones de las entrevistas realizadas, una mínima labor de ocultación.

La confidencialidad exigible nos ha llevado a que en ningún momento se mencione el nombre de los protagonistas individuales ni el de las entidades involucradas, y a que en los *verbatim* escogidos se haya hecho lo necesario para preservar el anonimato de los informantes.

No sólo algunos de los casos se encuentran inmersos actualmente en un proceso judicial, sino que aquélla era una condición planteada por la práctica totalidad de los interpelados para contar su experiencia, temerosos de que el dar a conocer su identidad les pueda perjudicar profesionalmente en el futuro.

Como a todos se nos alcanza, el riesgo de semejante estigmatización existe, dadas las reducidas dimensiones, en la práctica, de cada gremio implicado. De hecho, este doctorando ha podido comprobar, no sin cierta sorpresa, cómo dos de los entrevistados como

parte del trabajo de campo de esta investigación (seleccionados, recordemos, sin intervención alguna por nuestra parte) han resultado ser víctimas de otros tantos presuntos acosadores con los que mantiene una relación personal y/o profesional más o menos intensa...

Señalar, por último, que la elección del objeto de estudio de esta tesis se deriva de las experiencias vividas por el que suscribe en alguna que otra pyme en la que el *bossing* campa a sus anchas como método de gestión. A los «líderes» correspondientes, no me queda más que agradecerles la inspiración que me han dado para ahondar en su comportamiento lesivo y en este tipo de aberración de la convivencia.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos sin los cuales este trabajo quizás no habría llegado a su fin, o al menos en los términos en que lo ha hecho.

En especial, a:

Javier Fernández del Moral, asesor y tutor por la comprensión y paciencia demostradas a lo largo de estos años, y por la riqueza de sus planteamientos y sugerencias.

Javier Callejo, Doctor en Sociología y profesor agregado de la UNED, por su inestimable colaboración en lo que respecta a recomendar, abordar y desarrollar el capítulo referente a la comunicación y el *bossing* desde la perspectiva sociocomunicativa.

Isabel Moreno, compañera de promoción de la Facultad de Ciencias de la Información, y mis hermanas **Maite** y **Mari Carmen Molero**, por su apoyo a nivel logístico.

Esperanza Hernández, psicóloga responsable de ACAL, por su ayuda en lo que concierne a facilitar la selección y contactación de los entrevistados.

Los afectados de *bossing* interpelados, por su esfuerzo y sacrificio a la hora de recrear sucesos particularmente dolorosos, y la entrega y confianza absolutas manifestadas en el investigador.

Familiares y amigos, que han tenido que sufrir durante este tiempo las consecuencias (irremediables en el caso de mi madre) de innumerables postergaciones causadas por la siempre omnipresente ejecución de la tesis.

PRIMERA PARTE:
EL ACOSO MORAL

1. DEFINICIÓN Y DIMENSIÓN DEL FENÓMENO

Violencia íntima hasta ahora prácticamente tabú, este tipo de riesgo psicosocial laboral apenas ha empezado a ser objeto de estudio científico sistemático hace poco más de dos décadas.

Aunque su existencia se remonta probablemente a los orígenes del mismo trabajo, y sin duda se produjo ya en los albores de las sociedades industrialmente avanzadas, sólo en este momento histórico se han dado las condiciones para que al fin se aborde en profundidad y se intente ponerle coto.

El periodo de recrudescencia por el que, según todos los indicios, atravesaría, justifica este interés, y cambios sociales –y de personalidad individual– que habrían facilitado que se convirtiera en un problema colectivo, lo fundamentarían.

La táctica, propia de los países desarrollados, consiste en ir desgastando psicológicamente al empleado en cuestión hasta conseguir que se autoexcluya de una forma u otra, y sin que, a diferencia del acoso sexual o la violencia física por ejemplo queden huellas aparentes⁷.

Los países nórdicos y los anglosajones son los primeros en haber descrito, con el término *mobbing*, principalmente las formas más

⁷ Blanco, Cruz (2001a) «La lenta y silenciosa alternativa al despido», *EL País*, abril 13 (p. 19).

severas de este tipo de hostigamiento organizacional, por la complejidad, variedad y relativa novedad del tema llevan a que en la actualidad se detecte una cierta indefinición terminológica.

1.1. CUESTIÓN TERMINOLÓGICA

Términos ingleses como el mencionado *mobbing*, *bullying* o *whistleblowing*; españoles como «síndrome»⁸ –del chivo expiatorio, del rechazo de cuerpo extraño...–, «acoso» o «hostigamiento» –laboral, psicológico, moral, institucional, colectivo...–, y expresiones del tipo de «con vertir a alguien en cabeza de turco», «ningunear», «hacer luz de gas», «victimización», «amilanamiento», e incluso «psicoterror laboral» o «asesinato social», son algunas de las denominaciones que se pueden encontrar en la literatura sobre el particular.

Hay quien apuesta por que conceptos como *mobbing* y similares se utilicen para referirse a los casos más obvios de asedio laboral, y reservar quizás «acoso psicológico» y, sobre todo, «acoso moral» para aquellas agresiones más sutiles.

1.1.1. Vocablos de uso más frecuente

Mobbing

Al igual que sucedía hasta hace muy poco tiempo con una buena parte de los textos sobre «comunicación», que, fuera cual fuera la temática que abordaran, comenzaban definiendo y diferenciando este término del de «información», indefectiblemente los estudiosos e interesados en el *mobbing* construyen hoy su discurso acerca del mismo recurriendo casi siempre a un punto de partida *standard*. En lo esencial, destacan tres datos básicos:

- La utilización del vocablo inglés para referirse a determinados procedimientos muy conflictivos en la vida laboral se

⁸ El catálogo estadounidense de enfermedades mentales, el DSM-IV, prefiere utilizar el término «trastorno».

debe al psicólogo alemán adicado en Suecia Heinz Leymann, de la Universidad de Estocolmo.

El profesor Leymann (fallecido en 1999) comienza su investigación, según reza su propia página web (www.leymann.se), en 1982; el primer informe científico lo publica a principios de 1984 en *The National Board of Occupational Safety and Health* de Estocolmo, y el grueso de su trabajo sale a la luz a partir de 1990.

El objeto de estudio lo plantea en los siguientes términos:

El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicossomática y social (Leymann, 1996. Citado en González de Rivera, 2002: 40).

Y también:

[El *mobbing* es] el encadenamiento sobre un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas, por una o varias personas, hacia una tercera: el objetivo. (...) Un proceso de destrucción que se compone de una serie de actuaciones hostiles, que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos (Leymann, 1996: 27. Citado en Piñuel, 2003: 58-59).

Su contribución más importante es, en última instancia, la de haber plasmado los resultados de su labor en una relación objetivamente mensurable de 45 conductas características de *mobbing*, reunidas en un cuestionario conocido como *LIPT* (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*)⁹.

⁹ Siendo tales conductas acciones dirigidas contra la reputación o la dignidad personal del afectado (injurias, violencia verbal, gritos, insultos, críticas amenazantes

- Leymann toma prestado el término del etólogo austriaco y Premio Nobel de Medicina Konrad Lorenz (1903-1989), que lo habría descrito «como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos» (Piñuel, 2001: 51).

Es cierto lo primero: Lorenz demostró que el fenómeno se presenta en muchos animales sociales, ya sea en forma de la citada coalición¹⁰ o como persecución por la mayoría de un individuo con algún rasgo extraño o diferente (González de Rivera, 2002: 27).

Sin embargo, no parece tan claro lo segundo: según señala el psiquiatra González de Rivera, no existe texto alguno del etólogo que incluya literalmente esa definición, y se trataría precisamente de una aportación suya personal a la causa.

Sea como fuere, lo cierto es que este particular enfoque científico es el que sustenta muchas de las afirmaciones que sobre el tema encontramos en publicaciones especializadas y medios de comunicación. Sirva para ilustrarlo un par de ejemplos:

[Con ocasión de la] presencia en la sesión del Senado de 19 de junio de 2001 que aprobó por unanimidad una resolución sobre el acoso psicológico, definíamos el *mobbing* como: «El continuado y deliberado maltrato verbal y moral que recibe un trabajador por

acompañadas o no de violencia física, actitudes de ridiculización, mofas de origen étnico o nacional, etc.), contra el ejercicio de su trabajo (encomienda de tareas de excesiva dificultad, o trabajo excesivo, no asignación de tareas o tareas sin sentido por debajo de sus capacidades, etc.), acciones comprensivas de una manipulación de la comunicación o de la información con los demás compañeros o superiores (supuestos de aislamiento profesional o social dentro del grupo, restricciones informáticas y comunicativas, etc.) y la producción de situaciones de iniquidad (Eugenio Calleja: «Mobbing: mal de muchos (epidemia)», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 151 y 162-3).

¹⁰ «Cuando se habla de *mobbing*, se alude al amotinamiento reactivo y agresivo de unos individuos que se sienten atacados. Más en concreto, en biología y en etología se mencionan los chillidos o gritos de alarma que emite un grupo de animales que se sienten acosados o amenazados ante la presencia de un animal predador potencialmente peligroso» (Piñuel, 2001: 23).

parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador». Señalábamos entonces cómo el objetivo de la práctica del *mobbing* es «intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente, a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización y a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, caos, desorganización, urgencia, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas» (Piñuel, 2003: 59-60).

Entre los humanos, ocurre en situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto. El fenómeno es conocido desde antiguo como *síndrome del chivo expiatorio* o *síndrome de rechazo del cuerpo extraño* (González de Rivera, 2002: 27).

- El origen del vocablo aporta claves para una adecuada interpretación.

En inglés, el sustantivo *mob* significa algo así como «gentuza o chusma», «muchedumbre, manada, jauría, turba o plebe», y «pandilla, cuadrilla o peña»; y el verbo *to mob* puede traducirse como «arremeter o lanzarse contra alguien, injuriar groseramente», así como «regañar, atacar, maltratar o asediar». *Mob*, con mayúscula, por su parte, significa «mafia».

«[Este] origen del término muestra bien a las claras que se trata de un fenómeno de grupo y por extensión, sugiere que los métodos no son siempre muy claros» (Hirigoyen, 2001: 70).

En aras de la coherencia, por tanto, parecería recomendable –como decíamos defendiendo algunos– que se empleara para describir fundamentalmente las situaciones más graves de hostigamiento corporativo (lo que ha y quien se atreve a denominar «psicoterror

laboral»), y que sirviera para calificar antes que nada las persecuciones colectivas y la violencia relacionada con la organización.

No obstante, su uso se ha extendido hoy en día a todo tipo de casos de asedio psicológico en el lugar de trabajo.

Bullying

Expresión para *mobbing* utilizada con más frecuencia en Inglaterra y Australia, su significado en inglés resulta también funcional para una mejor delimitación del concepto.

To bully es «ofender brutalmente, maltratar»; y una persona *bully* –matón, abusón– es brutal y tiránica y se ceba con los más débiles.

Con mayor claridad aún que el término *mobbing*, el *bullying*, en un principio, no tiene que ver con el mundo del trabajo. Originalmente se utiliza para describir las humillaciones, vejaciones, novatadas u otras amenazas que determinados niños o jóvenes infligen a otros dentro o fuera del aula.

En el ámbito educativo se han realizado estudios en distintos países, y como tendencia media cabe afirmar que uno de cada cuatro muchachos o muchachas en edad escolar se han implicado activamente en actuaciones de amedrentamiento con sus compañeras o compañeros en alguna ocasión. Uno de cada diez alumnos o alumnas suelen ser víctimas relativamente estables de tales ataques (Piñuel, 2001: 25).

Es posteriormente cuando el concepto se amplía a las agresiones en el seno del ejército, en las actividades deportivas, en la vida familiar, en particular respecto a las personas mayores, y, finalmente, también al ámbito laboral (Hirigoyen, 2001: 71).

Dos aspectos, señalan los expertos, deberían diferenciar teóricamente a *mobbing* de *bullying*:

- mientras que aquél haría referencia a los procesos de asedio esencialmente psicológicos –burlas, marginación, etc., que sufre la víctima–, el *bullying* trataría de aquellos casos en los que la agresión o violencia física ocupa un lugar importante

en la pauta general de acoso (Leymann, según González de Rivera, 2002: 58);

- en tanto que el *mobbing* es más bien un fenómeno de grupo –violencia de la organización–, el *bullying* sería sobre todo individual, procedente mayoritariamente de los superiores jerárquicos (Dieter Zapf, según Hirigoyen, 2001: 72-73).

Whistleblowing

«El término deriva de la acción de los árbitros o jueces de línea cuando pitan falta en un partido de fútbol» (González de Rivera, 2002: 68).

«Literalmente, un *whistleblower* es el que hace sonar la campana de alarma o se va de la lengua. (..) Considera su deber alertar a la opinión pública acerca de las malversaciones, los actos de corrupción o las violaciones de la ley en los grandes servicios públicos donde trabaja o acerca de aquellas acciones de sus compañeros de trabajo que representan un peligro sustancial y específico relativo a la salud pública o a la seguridad» (Hirigoyen, 2001: 74).

Whistleblowing, por su parte, «es la denuncia pública por un miembro de una organización de actos, omisiones, procedimientos o políticas organizativas que considera moralmente defectuosas, y cuya denuncia es considerada o tratada como errónea o falsa por las autoridades de la organización»¹¹.

La relación de este fenómeno con los síndromes de acoso proviene precisamente de la reacción de la entidad que de alguna manera es puesta en tela de juicio que habitualmente toma represalias contra quien osa sacar a la luz las corruptelas del sistema.

En una organización mal administrada, mal gestionada o corrupta, cuando las irregularidades dimanen de la propia cúpula jerárquica, puede ser muy peligroso mostrar desacuerdos. Es como poner al lobo a cuidar de

¹¹ Hunt, G. (1997) *Encyclopedia of Applied Ethics*, Academic Press. Citado en González de Rivera, 2002: 70.

las ovejas: la primera que se queja es la primera en ser devorada (González de Rivera, 2002: 77).

Mientras que en nuestro país no resulta una práctica demasiado difundida, sí lo es en Canadá o Estados Unidos, por ejemplo donde han surgido una serie de organizaciones no gubernamentales que luchan contra la corrupción administrativa en defensa de los *whistleblowers* (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 45).

Hasta la fecha, son la sanidad y el ejército los principales sectores afectados.

Síndrome del chivo expiatorio

Expresión utilizada en nuestro contexto incluso en el lenguaje popular, un «chivo expiatorio» es aquella persona a la que se echan todas las culpas o se acusa de cuantas desgracias puedan ocurrir.

Sus antecedentes se remontan a la más remota antigüedad.

Según René Girard, el acto fundamental de las sociedades primitivas es señalar a una víctima, un chivo expiatorio, y culparla de la tensión colectiva. Se trata de una verdadera tarea de pacificación que pasa por una persona que, dado que tiene a todo el grupo en contra, produce de manera mimética un apaciguamiento, es decir, una reconciliación. El origen del chivo expiatorio es un ritual sagrado de tipo sacrificial, cuyo ejemplo más conocido se describe en el Levítico El día de la fiesta de las Expiaciones, el sacerdote coloca las manos sobre el chivo para cargarle con todos los pecados de Israel. Luego mandan a ese chivo al desierto, con destino al demonio Azazel, y se lleva con él todas las dificultades de la comunidad (Hirigoyen, 2001: 198)¹².

¹² Respetando el fondo, Ana Martos (2003: 254-255) ofrece una versión del mismo rito que difiere en algunos detalles:

«La expresión «chivo expiatorio» procede de una práctica ritual de los antiguos judíos celebrada el Día de la Expiación (purificación de las culpas por medio de un sacrificio), en la que el sumo sacerdote elegía dos chivos, echaba a suertes el sacrificio de uno y sacrificaba al animal elegido (el Azazel), al que se le imputaban todos los pecados y abominaciones cometidas por el pueblo de Israel.

El mundo animal ofrecería, incluso, un curioso parangón.

En 1922, un científico noruego de nombre imposible, Schjelderup Ebbe, describió un curioso comportamiento de las galinas que cualquiera puede observar fácilmente. Las galinas establecen una firme jerarquía, en la que el ave de rango superior tiene derecho a picotear a las de rango inferior sin que éstas tengan derecho a picotearla. La jerarquía se organiza en forma lineal descendente, de manera que cada galina puede picotear a las de abajo sin poder ser picoteada por ellas. Obviamente, siempre queda una ave en el escalón inferior a la que todas las demás pueden picotear sin que ella pueda picotear a ninguna.

Esta pobre gallina que recibe todos los picotazos equivale, en el grupo humano, al personaje que desempeña el papel de chivo expiatorio, la víctima que carga con todas las culpas, en la que todos los personajes del grupo descargan su agresividad, eliminando así la posibilidad de enzarzarse entre ellos en discusiones demasiado hostiles (Martos, 2003: 24).

Acoso laboral

Por él se entiende toda presión sistemática, vigorosa y continua que sufre un trabajador o grupo en su empresa o centro de trabajo, más allá de sus características concretas.

Concepto amplio e inespecífico, engloba situaciones de asedio muy diversas, entre las que se encuentra el acoso sexual.

Acoso psicológico

Acosar es, de acuerdo con el diccionario, «perseguir con empeño», «someter sin reposo a pequeños ataques repetidos».

Luego, dos características básicas definen el fenómeno:

- su existencia depende de que se dé o no de modo duradero;

«Después de esta ceremonia, el chivo superviviente era devuelto al campo por un acólito y abandonado a su suerte en el valle de Tofet, donde la gente lo perseguía entre gritos, insultos y pedradas».

- la presión se manifiesta principalmente en el nivel de la psique, excluyendo o dejando en segundo plano las agresiones físicas.

La guerra psicológica en el lugar de trabajo incluye: el abuso de poder, que los asalariados no siempre aceptan, y al que pueden desenmascarar con rapidez, y la manipulación perversa, que engaña con insidias y causa muchos más estragos (Hirigoyen, 1999: 48).

Ahora entra en vigor una norma psicológica, que se opone frontalmente a las leyes físicas: cuanto más fino es el pinchazo, tanto mayor es la reacción del afectado (Benesch y Schmandt, 1982: 69).

1.1.2. Fundamentación de la expresión «acoso moral»

No comprendían que el secreto del terror residía en los detalles. Resulta facilísimo arrepentirse de las cosas grandes: errores políticos, adulterio, crimen, antisemitismo, pero ¿quién perdona a quién, quién comprende los detalles?

HEINRICH BOLL, *Opiniones de un payaso*¹³

Expresión postulada por la psiquiatra y victimóloga francesa Marie-France Hirigoyen para describir agresiones más sutiles y, por consiguiente, más difíciles de advertir y de probar que las *dehobbing* y *bullying*, no suscita hasta la fecha consenso en cuanto a su utilización.

Se le achaca, sobre todo, que constituiría una incorrecta traslación al castellano de los términos empleados en los ámbitos anglosajón y francófono (que equivaldrían solamente a la acepción en nuestro idioma de «estar alto o bajo de moral»), y que, puesto que «no se trata del acoso a la moral o a la ética o a las buenas costumbres»

¹³ (1982) Barcelona: Seix Barral, Biblioteca Breve, 11ª ed., p. 184.

de la víctima», sería mejor hablar en todo caso de «acoso inmoral» (Piñuel, 2003: 26 y 60).

Existen, sin embargo, argumentos que sustentan aquella denominación y dan respuesta a estos cuestionamientos. Veamos por partes.

Hirigoyen (2001: 19) define el acoso moral en la organización «como toda conducta abusiva –gesto, palabra, comportamiento, actitud...– que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo».

(...) es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Dicho ataque, tomado por separado, no es realmente grave; es el efecto acumulativo de microtraumatismos frecuentes y repetidos lo que constituye la agresión (*ibíd.*)¹⁴.

La primera idea clave, por tanto, es propia de toda forma de acoso: la repetición. Las discrepancias existentes entre los expertos a la hora de aceptar o no el umbral límite fijado por Heinz Leymann –actuaciones hostiles por lo menos una vez por semana y durante un periodo mínimo de seis meses– para considerar un proceso de estas características,

La gravedad de un acoso no depende sólo de la duración, sino también de la violencia de la agresión. ¡Hay acusaciones particularmente humillantes que pueden destruir a una persona en menos de seis meses! (*ibíd.*: 30).

no afectarían al fondo de la cuestión.

¹⁴ Refiriéndose al caso Nevenka Fernández –concejala del Ayuntamiento de Ponferrada acosada sexualmente por el alcalde de la localidad, Ismael Álvarez–, Juan José Millás (2004: 66) expresa esta misma idea en términos literarios:

«(...) pero la carga explosiva se había ido acumulando por la adición de pequeños sucesos de acoso, cada uno de los cuales, aisladamente considerados, eran como las letras desprovistas de significado de un alfabeto. Había que colocar esos acontecimientos uno al lado del otro para advertir que había una sintaxis y un mensaje de terror en el conjunto».

Segunda idea clave: importancia de la humillación y falta de respeto y consideración al trabajador.

Esto es lo que constituye un atentado contra su dignidad e integridad, y es aquí donde la utilización del adjetivo «moral» adquiriría plena significación. Las conductas de acoso psicológico menoscaban la subjetividad y el ser moral de la persona,

La persona que llega al trabajo y «sólo» tiene que fichar llega a perder su sentido como trabajador, su sentido como «ser social», e incluso su sentido como «ser personal». (...) el trabajo dignifica a la persona y llega a dar sentido a su vida, por lo que excluirle de responsabilidades y tareas, situación que se produce con frecuencia en el acoso moral en el trabajo, es una forma de anulación del otro, se le excluye laboral y socialmente haciendo que su vida carezca de sentido (González de Rivera, 2002: 226).

cuestionan a ésta en lo más profundo de su ser y, en consecuencia, la desmoralizan y desvitalizan.

[El] hostigamiento laboral (...) podemos empezar a identificarlo con un hostigamiento vital, ya que afecta a las múltiples áreas de la vida de la víctima¹⁵.

Precisamente desde esta óptica se aproxima González de Rivera (2002: 34-35), partidario, no obstante, de la expresión «acoso psicológico» —a fin de transmitir «más claramente la información sobre el nivel en el que se desenvuelve el conflicto»—, al significado profundo del vocablo «moral»:

En español, y probablemente también en la mayoría de las lenguas europeas, la palabra 'moral' hace pensar en normas y reglamentos, y tiene un tinte ético y casi religioso. En este sentido, el 'acoso moral' puede entenderse como una maniobra de presión para obligar a la conformidad y al cumplimiento del deber. (...) Sin embargo, no es éste el significado principal que le da Hirigoyen. El uso que ella hace de la palabra 'moral' está más próximo al que defiende Ortega y Gasset:

«Me irrita este vocablo, 'moral'. Me irrita porque en su uso y abuso tradicionales se entiende por moral no sé qué añadido de orna-

¹⁵ Elisa Múgica: «El maltrato psicológico en el trabajo», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 118.

mento puesto a la vida y ser de un hombre o de un pueblo. Por eso yo prefiero que el lector lo entienda por lo que significa, no en la contraposición moral-inmoral, sino en el sentido que adquiere cuando de alguien se dice que está desmoralizado. Entonces se advierte que la moral no es una performance suplementaria y lujosa que el hombre añade a su ser para obtener un premio, sino que es el ser mismo del hombre cuando está en su propio juicio y eficacia vital. Un hombre desmoralizado es simplemente un hombre que no está en posesión de sí mismo, que está fuera de su radical autenticidad y por eso no vive su vida y por eso no crea, ni fecunda, ni hinche su destino. Para mí la moral no es lo que el hombre debe ser, pero por lo visto puede prescindir de ser, sino que es simplemente el ser inexorable de cada hombre, de cada pueblo» (*Por qué he escrito «El hombre a la defensiva»*, *Obras completas*, vol. IV, págs. 72-73).

Siguiendo esta idea, podemos decir que la función del acoso moral es privar a la víctima de la posesión de sí mismo, y que desmoralizar es sacar a alguien de su línea de vida, interferir con sus más esenciales dinámicas psicológicas, apartarle de su destino. El psicoterapeuta norteamericano Jerome Frank llega, desde una perspectiva distinta, a una conclusión similar:

«La persona desmoralizada se siente, en grado variable, desesperanzada, indefensa y aislada. No puede hacer frente a algunos aspectos de su vida, y se culpa a sí misma por su fracaso. Se siente alienada de los demás, incierta sobre su futuro, desanimada...» (*Further Explorations in Social Psychiatry*, Basic Books, Nueva York, 1976, pág. 111).

En esta línea, podemos entender la moral —no la de normativas, sino la que se opone a la desmoralización— como la capacidad consistente y permanente de persistir en un propósito. Cuando nuestro entorno cultural y nuestros compañeros nos apoyan y confirman en este esfuerzo, que hacen común, hablamos de «moral de grupo», una virtud que, como saben los militares, es esencial en toda batalla y cuya ausencia hace casi imposible la victoria. El sentido de propósito, la confianza, el compromiso con un modelo de futuro (llamémosle meta, plan o misión), la pertenencia a un colectivo con moral de grupo en el que alguien y se fortalecen nuestros sentimientos de unión, fidelidad y lealtad, son los valores que se destruyen con el acoso moral, dejando a la víctima sola, desilusionada, desesperanzada, rota la vivencia de continuidad en su vida.

Y desde la perspectiva jurídica, la investigadora María José Blanco Barea¹⁶ plantea reflexiones similares que concluyen también en la idea del acoso como un atentado a la «integridad moral»:

El problema es que gran parte de la sociedad desconoce este concepto. Se confunde con el honor, con la ética, con «la moral» o con la dignidad. (...).

La dignidad es un valor superior del ordenamiento jurídico reconocido en el Art. 10 de la Constitución. (...) es el derecho a ser respetado como ser humano, como ser perteneciente a la especie humana. (...).

La integridad moral es el derecho a la identidad individual, a la autoestima, al equilibrio bio-psico-social de cada ser humano en atención a sus propias circunstancias, es el derecho a vivir como ser humano. La integridad moral es lo que da sentido al derecho a la vida de cada individuo. El ser humano (...) tiene derecho a su incolumidad física y psíquica.

El ser humano tiene derecho al honor, esto es, a la autoestima personal y a que la misma sea respetada por los demás. (...) El ser humano tiene derecho a la vida para vivirla en su plenitud. Pero el derecho a la vida de una persona sería homogéneo, casi algo robotizado, si no fuese porque tiene también derecho a su unicidad como persona, esto es, a desarrollar su personalidad y al complemento de todas sus limitaciones por parte de la sociedad para que, con arreglo a sus coordenadas, pueda finalmente ser un individuo único e irrepetible. (...).

El acoso moral en el trabajo es un proceso psicológico de violencia que atenta contra la integridad moral de la víctima en el intento de destruirla y aislarla del entorno laboral y social. Por eso cuando se atenta contra la integridad moral se pone en peligro la salud en su sentido más amplio. (...).

Esto significa sencilla y claramente que la persona acosada ha sido agredida y presenta una herida en la integridad moral que empieza a desequilibrarle en su función vital.

Desde el punto de vista jurídico lo que no se puede tolerar es la expulsión, la exclusión de una persona de un grupo social. Nadie, ni siquiera el Estado, tiene esta atribución: incluso todo el derecho penitenciario se fundamenta en la reinserción social.

¹⁶ «Epílogo», en Mediavilla, 2003: 245-247.

Sea como sea, «la realidad es que todos los términos han confluído en una misma idea o concepto en la práctica del debate transnacional que se ha abierto sobre este tema, como así lo refleja el profesor Vittorio de Martino en el informe elaborado para la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo de Dublín» (Velázquez, 2005: 53¹⁷).

1.2. NIVEL DE EXTENSIÓN DE ESTE TIPO DE RIESGO PSICOSOCIAL LABORAL

Lo primero que llama la atención a la hora de adentrarse en el tema es la gran disparidad de cifras que, en función del momento y el autor que analiza la realidad epidemiológica, manejan las diversas fuentes consultadas. El asunto resulta tan serio y, al mismo tiempo, el acoso moral está tan de actualidad en los medios de comunicación, que se corre el riesgo de que se imponga la frivolidad en su tratamiento ante la pérdida de toda significación de los datos.

Entre los expertos, quien más quien menos es consciente de este problema, pero se reconoce la dificultad de solucionarlo en un momento en que son varios los obstáculos que hay que enfrentar. Entre otros:

- la ya mencionada indefinición terminológica –que, en tanto no se solventa, razonablemente debería aconsejar que se evitara comparaciones entre los resultados de determinados estudios–;
- la inexistencia de un enfoque metodológico común –diferentes formas de obtener información, índole diversa de la información solicitada, etc.–, e incluso la utilización de criterios subjetivos por parte de los investigadores¹⁸;

¹⁷ El inspector de Trabajo y Seguridad Social español se refiere al documento del año 2003 de Di Martino, Hoel y Cooper denominado *Preventing violence and harassment in the workplace*.

¹⁸ «Cuestionarios como el de Leymann son instrumentos fácilmente manipulables y, por otra parte, groseros a la hora de discriminar cualitativamente las diversas

- la propia disparidad de los sistemas jurídicos y de las tradiciones culturales y de organización en los distintos países –que incrementa la variabilidad en el mismo concepto de acoso moral–; o
- el desigual nivel de información y grado de concienciación ciudadana entre Estados, derivado de que el tema sea o haya sido o no un asunto de público debate –y que ocasiona, por ejemplo, que muchos casos no aparezcan reflejados en las estadísticas, al no ser, no ya denunciados, sino ni tan siquiera percibidos como algo ilegítimo por ninguno de los implicados–.

En este contexto cabe encuadrar el breve repaso por las diferentes estimaciones recogidas en publicaciones científicas, informes oficiales y medios de comunicación que realizamos a continuación.

- En los años ochenta, Leymann calculó que el porcentaje de los empleados que experimentaban *mobbing* o acoso en sus puestos de trabajo era de un 3,5%.
- La Segunda Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo –realizada en 1996 por la O.I.T. en los países de la UE, sobre una muestra de 15.800 entrevistados de los entonces 15 Estados miembros– concluyó que el 4% de los trabajadores (6 millones) había sido objeto de actos de violencia física el año anterior; el 2% (3 millones), de acoso sexual, y el 8% (12 millones), de medidas de intimidación y coacción¹⁹.

En España, un 5% de la población activa decía haber experimentado hostigamiento psicológico (intimidación o coacción), proporción algo mayor que la de Italia y Bélgica (4%), pero

situaciones posibles» (Arturo O. Alcaine: «Acoso laboral: consideraciones desde el psicoanálisis», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 107).

¹⁹ Chappell, D. y V Di Martino (1998) *Violence at work*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

muy por detrás de las del Reino Unido (16%), Suecia (10%), Finlandia o Francia (9%)²⁰.

La Tercera Encuesta Europea 2000 (aplicada a 21.500 trabajadores de ocho países –Suecia, Finlandia, Reino Unido, España, Portugal, Italia, Holanda y Bélgica– y publicada también por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, con sede en Dublín) hablaba ya una prevalencia media del 9% de personas que afirmaban haber sido víctimas de acoso moral en el intervalo de los últimos 12 meses. En términos absolutos, ello significaba que 13 millones de europeos –de los cuales 750.0000 españoles– estaban padeciendo situaciones de esta índole en el lugar de trabajo²¹.

Las diferencias entre los Estados miembros en cuanto a la incidencia del problema seguían siendo muy acusadas. Mientras países nórdicos como Finlandia o Suecia ofrecían cifras del 15% y el 14%, respectivamente, los mediterráneos como España, Portugal e Italia arrojaban de nuevo porcentajes del 5% y el 4%²².

- El segundo informe Randstad del Instituto de Estudios Laborales de ESADE, del año 2002, hablaba de casi medio millón de españoles víctimas de esta modalidad de agresión.

Los autores del estudio consideraban que, aunque según sus fuentes el acoso moral afecta al 4,5% de los trabajadores de la UE, en España la incidencia es del 3%, debido a que hay un menor porcentaje de empleados en la Adminis-

²⁰ Sáez, Flora (1999) «Hay que acabar con fulanito», El Mundo, Crónica, diciembre 26 (p. 10).

²¹ El País, 13 de abril de 2001, p. 19.

²² Sanmartín, Natalia (2001) «La UE alerta de que 12 millones de trabajadores padecen acoso moral», Cinco Días, octubre 1 (p. 29).

tración pública –principal ámbito de acoso– y menos mujeres asalariadas –las principales víctimas–²³.

- El barómetro de la Universidad de Alcalá de Henares «Cisneros» (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), que, partiendo de la definición de Leymann de violencia durante los últimos seis meses con una frecuencia semanal, se ha ido sucediendo de manera periódica, sitúa, por su parte, la prevalencia de *mobbing* en nuestro país entre un 11,44% de los trabajadores españoles (1.671.956 personas) del año 2001²⁴ y más del 15% (equivalente a más de 2,3 millones) de 2002 (Piñuel, 2003: 86).

Hirigoyen (2001: 103) resume la cuestión en los siguientes términos:

Cuando se intentan proporcionar cifras relativas a la frecuencia con que se da el acoso entre la población general, hay que ponerse de acuerdo acerca de la definición. Si para definir el acoso moral o el *mobbing* nos referimos estrictamente al LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) con las 45 conductas definidas por Heinz Leymann, los estudios arrojan unas cifras de entre el 3 y el 7%. Si se considera que el acoso moral constituye una conducta más sutil, como es mi caso y el de otros estudios franceses, se obtienen generalmente cifras cercanas al 9% o 10%. Si les preguntamos, como ha hecho recientemente una revista, a personas que opinan de un modo totalmente subjetivo si se han sentido acosadas en alguna ocasión, se obtienen cifras que pueden llegar hasta el 30%...

Sea como fuere, lo que nadie parece poner en duda es que estamos ante un problema que ha adquirido la dimensión de fenómeno, dado su carácter generalizado y su uso abusivo como arma de intimidación en los trabajos (Blanco, 2003: 79).

De hecho, entre los estudiosos del tema se acepta de manera más o menos amplia el cálculo epidemiológico de Leymann, en el sen-

²³ *El Mundo* (2002) «Casi medio millón de españoles sufre acoso moral en el trabajo», octubre 29 (p. 17).

²⁴ Blanco, Cruz (2001d) «Más de millón y medio de españoles son víctimas de acoso moral en el trabajo», *El País*, junio 4 (p. 32).

tido de que el riesgo individual de ser víctima de *mobbing* es de un 25% —es decir, que uno de cada cuatro empleados que ingresa en el mercado de trabajo tienen posibilidad cierta de pasar por al menos un periodo de *mobbing* de seis meses de duración durante su carrera laboral—²⁵.

Acoso al acoso moral

La realidad y extensión del fenómeno no debería ocultar un hecho que cada día cobra mayor importancia: la trivialización del mismo concepto de «acoso moral» entre la ciudadanía. El éxito editorial de algunos títulos —varios de los cuales, con el único objetivo de aprovechar el filón recién descubierto y sin el rigor que sería de desear— ha supuesto que el asunto se trate con demasiado desparpajo en determinados foros y entre ciertos sectores de la opinión pública, y que se esté abor dando, por momentos, de forma algo frívola.

Para empezar, se lo hace equivaler en muchas ocasiones a sucesos con los que se relaciona tan sólo tangencialmente:

²⁵ La página web del profesor alemán de la Universidad de Estocolmo (www.leymann.se), *The Mobbing Encyclopaedia*, sección *Epidemiological Findings*, ofrece el proceso seguido para la obtención del dato:

«The most extensive research project on mobbing thus far has been carried in Sweden. About 2.400 employees, representing a sample of the entire Swedish working population, were interviewed (...).

«The epidemiological statistics revealed that the experiences of 3,5% of the collective fit into the definition of mobbing. This prevalence means that 154000 of the working population of 44 million male and female employees in Sweden were subjected to mobbing. An epidemiological calculation based on this study revealed an incidence rate of 120.000 individuals per year as «newcomers». The average strain time for this group, subjected to mobbing at least 6 months, was 1.25 year (15 months), a very long mobbing period indeed. Presuming a mean duration of 30 years in the labor market, the individual's risk of being subjected to mobbing is 25%, i.e. one out of every four employees entering the labor market will risk being subjected to at least one period of mobbing of at least six months' duration during his or her working career».

El Barómetro Cisneros II, incluso va más allá, y concluye que uno de cada tres trabajadores españoles en activo manifiesta haber sido víctima de maltratos psicológicos a lo largo de su vida laboral.

- Estrés

Aunque, desde un punto de vista clínico el acoso psicológico está considerado como un Síndrome Crónico de Estrés²⁶, se diferencia de este último en dos apartados básicos:

- «No ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos»²⁷.
- El estrés sólo es destructivo si es excesivo, mientras que el acoso lo es por su propia naturaleza (Hirigoyen, 2001: 22).

- Conflicto

Todo conflicto abierto lleva a una resolución. Ésta puede ser una derrota y una pérdida, pero hay un inicio, un desarrollo y un final, y hay comunicación –verbal y no verbal–, e incluso se puede entrar en el terreno de las agresiones físicas²⁸.

El acoso moral se caracteriza por una agresión y no por un conflicto. No es un «simple» choque de elementos o sentimientos contrarios que se oponen (interlocutores que no están de acuerdo y que discuten con mayor o menor fortuna), sino que, como en todo acto de hostilidad, existe la clara intención de herir al otro (Hirigoyen, 2001: 215), y no hay discusión porque no se quiere resolver ningún problema²⁹.

²⁶ A. O. Alcaine: «Acoso laboral...», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 102.

²⁷ «Nota Técnica de Prevención 476-1998» sobre el hostigamiento psicológico en el trabajo. (Citado en López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 34-35).

²⁸ José Luis Dolz: «El binomio hostigador-acosado: génesis y evolución de un conflicto interpersonal», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 60.

²⁹ Entrevista a la psiquiatra francesa, en Sanchís, Ima (2001) «El acosador moral destruye con sonrisas», *La Vanguardia*, noviembre 4 (pp. 6/7).

Es cierto que Leymann y sus seguidores consideran que el *mobbing* es siempre resultante de un conflicto profesional mal resuelto, pero Marie-France Hirigoyen sostiene la tesis de que el *mobbing* se produce sólo ocasionalmente –cuando se enquistaba un problema y prosigue su evolución de forma subterránea–, y que por lo general «si hay acoso moral, es precisamente porque no se ha conseguido establecer un conflicto» (*ibíd*: 25 y 26).

- *Agresión esporádica*

Algunas personas refieren ser víctimas de acoso al protagonizar un mero episodio de violencia psicológica o una acción de humillación por parte de la jerarquía.

Habría que insistir en lo ya apuntado en el apartado 1.1. , relativo a la «cuestión terminológica»: lo que caracteriza al acoso moral es, ante todo, la repetición.

Una comunicación hostil o una muestra de agresividad puede ser indicio de un conflicto puntual y no comportar mayores consecuencias para el individuo; es la repetición sistemática de tales comportamientos la que causa los efectos patológicos³⁰.

No es, por tanto, un hecho aislado, involuntario, inconsciente, negligente, y ni tan siquiera arbitrario o abusivo, sino una actuación continuada, una sucesión de actos encaminados a un fin u objetivo. El autor del acoso quiere dañar. Esta intencionalidad, por otra parte, muchas veces está oculta: no se evidencia en ninguno de los comportamientos integrantes de esta conducta, y sólo es detectable mediante el análisis global de la misma³¹.

³⁰ García, A. y F. Ortega (2001) «El 'mobbing' laboral», *Expansión*, julio 21 y 22 (p. 2).

³¹ Magistrado Jordi Agustí Maragall, en Rodríguez, 2002: 174.

- *Maledicencia*

Hablar mal de una persona es algo real y constante en nuestra sociedad, pero cuando forma parte de una estrategia para eliminar a la víctima es cuando se habla de acoso³².

- *Malas condiciones de trabajo*

«Trabajar en un despacho estrecho con mala iluminación y un asiento inadecuado no constituye de por sí un acto de acoso, salvo si ese trato lo recibe específicamente sólo uno de los empleados o si lo que se pretende con ello es desanimarle» (Hirigoyen, 2001: 33).

Un cambio de horario, por sí solo tampoco es acoso moral, y sin embargo la frivolidad del problema está alcanzando en algunos círculos tales extremos que hay quien ha llegado a presentar en España alguna demanda por este motivo³³.

Nada que objetar, pese a todo y en principio, a lo que revelan informaciones como la de que, según la consultora de riesgos y corredora de seguros Marsh, las reclamaciones por acoso y discriminación en la empresa habrían crecido en Europa en los últimos años en una cifra superior al 30%³⁴. Parecería razonable que así fuera, hablando como hablamos de un hallazgo relativamente reciente –en su concepción actual– y del que muchas personas acaban de tener conocimiento.

Pero lo que no resulta ya tan de recibo es un fenómeno paralelo que se ha detectado: el de que hay quien está aprovechando el descubrimiento de estas actuaciones fáciles de demostrar para sacar provecho propio a costa del buen nombre y fama de aquellos denunciados sin motivo real.

³² José Luis Dolz, *op. cit.*

³³ Ríos, Pere (2002) «La Inspección de Trabajo de Barcelona recibe 130 denuncias por acoso moral en un año», *El País.es*, noviembre 3.

³⁴ Mazo, Violeta (2002a) «Las empresas demandan seguros que cubran las denuncias de acoso laboral», *Cinco Días.com*, enero 29.

En efecto, han empezado a proliferar casos que no son más que injurias o calumnias, perseguibles incluso penalmente, pero en los que el denunciante sabe que difícilmente va a ser condenado³⁵. A partir del hecho de que la amenaza de un proceso legal es frecuentemente más útil que el proceso mismo, se combina espada de Damocles y presión, y se obtiene una técnica de control muy poderosa (Jones, 1987: 176). Estos falsos alegatos suelen provenir en primera instancia de quienes padecen algún tipo de paranoia (Hirigoyen, 2001: 66), pero también de trabajadores molestos por su inadaptación a los cambios, interesados en camuflar comportamientos indebidos³⁶, etc.

Una Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo, elaborada por el eurodiputado sueco Jan Andersson, se hacía eco ya en septiembre de 2001, de esta situación, y advertía de que «las falsas acusaciones de acoso moral pueden actuar como instrumento de acoso moral»³⁷.

Encontramos aquí una razón adicional más para que urja la medición objetiva de estas situaciones³⁸, y por la que diversos expertos plantean la necesidad de una mayor definición jurídica³⁹, «una ley específica que incluya medidas preventivas, como inspecciones de Trabajo y fórmulas de mediación en el seno de la empresa, que no sólo prevengan contra los episodios de acoso, sino que eviten la utilización tramposa del fenómeno» (Blanco, 2003: 135).

³⁵ Mazo, V. (2002c) «Tres vías para denunciar el acoso», *Cinco Días.com*, noviembre 5.

³⁶ J. L. B. (2000) «La sociedad francesa descubre un nuevo mal: el 'hostigamiento moral'», *El País*, abril 3.

³⁷ Blanco, Cruz (2001f) «UGT reclama que el acoso moral se tipifique como delito», *El País*, septiembre 21 (p. 41).

³⁸ Momfort, M. (2001) «Acoso (in) moral», *El País*, noviembre 24.

³⁹ Sarriegui, J. M. (2002) «Acoso al acoso moral», *El País*, Negocios, octubre 12 (p. 40).

1.3. PROFESIONALES, TIPOS DE ORGANIZACIONES Y SECTORES PRODUCTIVOS MÁS AFECTADOS

Como hemos indicado más arriba, al menos uno de cada cuatro trabajadores correría riesgo estadístico, en nuestro contexto geográfico y socio-económico, de pasar por una situación de acoso psicológico a lo largo de su vida laboral. Potencialmente, por tanto, toda persona estaría expuesta a tener que experimentar un proceso de estas características.

Los diferentes estudios han identificado, no obstante, una serie de perfiles, organizaciones y ámbitos sectoriales en los que el fenómeno se da con especial virulencia. De manera sintética, los mencionamos a continuación.

1.3.1. Perfiles individuales

Con ánimo de sistematización, Leymann, Schuster y Adams efectúan una tipología de las personas propensas al acoso que es tomada en la bibliografía correspondiente⁴⁰. Distinguen éstos tres grandes grupos: los envidiables, los vulnerables y los amenazantes.

- Los envidiables son personas con alguna cualidad muy destacada –personal, social o familiar–, que pueden despertar el sentimiento de envidia y cuya sola presencia pone en peligro los valores de los líderes del grupo.
- Los vulnerables son individuos con alguna peculiaridad, carencia o defecto: depresivos necesitados de afecto y aprobación, ingenuos o crédulos en exceso, tímidos, etc.
- Los amenazantes son sujetos activos, eficaces e innovadores, que cuestionan lo establecido, tienen un elevado sentido de la ética y la justicia y pretenden introducir cambios, por lo que suponen una amenaza para los directivos y trabajadores

⁴⁰ González de Rivera, José Luis (2000) «El síndrome del acoso institucional», Diario Médico.com, julio 18.

muy conservadores o inmovilistas y para el *statu quo* de la empresa.

En alguna de estas categorías están encuadradas los perfiles que seguidamente resaltamos.

Personas «atípicas»

La integración de las organizaciones se produce en muchas ocasiones –como también se mencionó más arriba, concretamente en 1.1.1.– a partir del sacrificio de un enemigo común, «distinto» o «atípico», que al congregar en torno a él todas las emociones negativas del grupo permite que éste consiga una sensación de equilibrio.

El rechazo de este auténtico «chivo expiatorio» puede rozar la discriminación y ser relativo a diferencias visibles, como el sexo, la edad o el color de la piel de la persona, pero la mayoría de las veces suele aferrarse a diferencias sutiles, difícilmente perceptibles por los demás (Hirigoyen, 2001: 193 y 196).

Pertenecen a este grupo de riesgo los trabajadores de colectivos marginales y minorías, los recién llegados, las mujeres en entornos tradicionalmente masculinos y los jóvenes –menores de 30 años, básicamente– con alta cualificación y baja remuneración.

Asimismo, están afectados por este hecho diferencial empleados con un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social –discapacitados, con enfermedades crónicas, enfermos en convalecencia⁴¹, víctimas de agresiones o malos tratos [separados y viudas con cargas familiares]...– (Piñuel 2003: 36-37) y, también, personas con criterio propio, que no consienten que se les moldeen sus ideas (Blanco, 2003: 63), y a quienes, demasiado honestas, escrupulosas o dinámicas, se las acusa de presentar un defecto de adaptabilidad al conjunto o a la estructura (Hirigoyen, 2001: 194).

⁴¹ Quienes se reincorporan al trabajo tras una baja prolongada comienzan muchas veces a ser objeto de *bossing* en aquellas empresas que viven el hecho como una afrenta o una deslealtad (Bosqued, 2005: 51).

Trabajadores eventuales

La encuesta realizada en 1997 por la Fundación Eur opea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo revelaba ya que el 10 por 100 de las personas con contrato de duración determinada o interina sufría medidas vejatorias (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 74-75).

El problema no habría hecho más que acentuarse en los últimos años, en consonancia con el incremento de la precariedad en el empleo experimentado en nuestro entorno sociopolítico.

Concretamente en España, y de acuerdo con los Barómetros Cisneros I y II, la situación sería particularmente grave para los menores de 30 años con una antigüedad media de uno y con contratos de los denominados «basura»; y superaría estos límites en aquellos casos en que los jóvenes tienen una formación superior a la que se demanda para el puesto de trabajo⁴².

Mujeres

Aunque diferentes en cuanto a la magnitud de los datos, los diversos estudios coinciden en una misma constatación: es mayor el número de casos de mujeres objeto de acoso psicológico laboral que el de hombres⁴³.

El fenómeno constituiría, en este sentido, un tipo más de violencia de género⁴⁴ —«ser mujer incrementa la probabilidad de padecer *mobbing* en el trabajo» (Piñuel, 2003: 40)—, se agravaría en el caso de las embarazadas o de las madres recientes, y además

⁴² González, Loreto (2001) «Trabajadores maltratados moralmente», *Diario Médico*, septiembre 5.

⁴³ La Asociación Nacional de Entidades Preventivas Acreditadas (ANEP), por ejemplo, estima que entre un 65% y un 70% del total de víctimas son mujeres (Expansión.com (2005) «Aumentan los casos de *mobbing* en el entorno laboral», marzo 21).

Un estudio del Instituto de la Mujer sitúa en el 15% —cerca de 1,3 millones— la cantidad de trabajadoras que sufren acoso laboral en nuestro país (Metro Directo (2007) «Sentencia histórica de incapacidad por 'mobbing'», marzo 20 (p. 6)).

⁴⁴ Romero, M. C. (2002) «La UE luchará contra el acoso moral en el trabajo como un tipo de violencia de género», *ABC*, febrero 20 (p. 34).

presentaría una particularidad: en la agresión contra ellas suelen aparecer connotaciones sexistas o machistas, que convierten el acoso sexual en un paso hacia el acoso moral (Hirigoyen, 2001: 89).

Mayores de 45 años

Como en otros aspectos negativos de la vida laboral, también en este punto las personas que rondan o superan esta edad tienen, como se diría popularmente, más "papeletas" para ser sometidas a procesos de hostigamiento de carácter psicológico en el puesto de trabajo.

Con «memoria de épocas mejores en cuanto a derechos adquiridos y más difíciles de moldear a las nuevas reglas del juego» (Banco, 2003: 62-63), son impulsadas muchas veces, mediante estos procedimientos, a dimitir, privándolas parcial o totalmente de las indemnizaciones legales que les corresponden.

1.3.2. Tipos de organizaciones y profesiones

En realidad, como veremos en 1.4., la práctica del acoso moral tiene las mayores posibilidades de desarrollarse en toda organización o grupo social de trabajo donde aparezcan líderes espontáneos, existan conflictos de rol, se cosifique a las personas, se les exija o se les sobrecargue más de la cuenta, desarrollen una relación de excesiva competitividad, no se den directivas claras, haya precariedad en el empleo, etc. (Rodríguez, 2002: 37 y 66).

La investigación empírica ha identificado, yendo un paso más allá, unos tipos de empresas o instituciones en las que el ambiente es más propicio para que se desate esta clase de hostilidades. González de Rivera (2000), acaso la fuente más consultada sobre el particular, propone la siguiente delimitación:

- Empresas con una jerarquía burocrática rigurosa.
- Organizaciones altamente reglamentadas y homogéneas –como escuelas, hospitales, fuerzas armadas y cárceles–.

- Instituciones conservadoras en las que hay poca tolerancia a la diversidad y en las que los vínculos y las identidades son fuertemente compartidos entre sus miembros.
- Organizaciones relativamente cerradas cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia –como pueden ser las universidades, los hospitales, o bien las organizaciones asistenciales del tipo ONG–.

Trabajadores de la enseñanza primaria, media o universitaria⁴⁵; cuidadores de guarderías y escuelas infantiles; educadores y profesores; miembros de instituciones y organizaciones caritativas o religiosas; integrantes de entidades ideológicas (partidos políticos, sindicatos...) y profesionales de la salud –médicos y enfermeras en especial⁴⁶– serían, así, algunos de los colectivos afectados en mayor proporción (Piñuel, 2003: 34-35 y 215).

⁴⁵ Un 51,67% del profesorado de la Universidad de Alcalá de Henar se afirmaba haber sido objeto de hostigamiento psicológico y/o moral en su trabajo durante los últimos seis meses de manera frecuente, según el Informe Cisneros IV, promovido en 2002-2003 por la Junta de personal docente e investigador de dicha institución. Más de la mitad también refería una situación de acoso que duraba más de cinco años, y un tercio declaraba que llevaba padeciéndolo desde hacía más de una década. Un estudio realizado por esas mismas fechas en la Universidad de Granada cifraba en un 24,08% el porcentaje de personal docente y administrativo encuestado que se consideraba víctima del fenómeno. Además, un 54,92% afirmaba haber presenciado alguna vez este tipo de conductas, aunque no las padeciera, y sólo un 21% negaba la existencia de acoso en las dependencias de la organización. Para la Universidad de Murcia, otra investigación –de noviembre de 2003– obtenía un 44,36% de personal docente y de administración y servicios que se declaraba acosado; y para las tres universidades gallegas, un estudio del mismo año legaba a los siguientes resultados: A Coruña, 23% del personal docente e investigador (PDI) y 7% del PAS; Santiago de Compostela: 11% y 10%, respectivamente, y Vigo: 17% y 10% (Becerra, Juanjo (2006) «Expertos en 'mobbing' denuncian la pasividad de las universidades», *El Mundo*, Campus, mayo 3 (p. 1)).

⁴⁶ En lo que respecta a los profesionales sanitarios, ello se habría visto confirmado, por ejemplo, por los resultados del Barómetro Cisneros III –«el primer estudio sectorial en España sobre acoso moral», realizado por el Sindicato de Enfermería (SATSE) y la Universidad de Alcalá de Henares–, y por un estudio del Colegio Oficial de Médicos de Madrid.

De acuerdo con el primero –efectuado en 2002–, una de cada tres enfermeras en activo sufriría hostigamiento psicológico en el trabajo en la actualidad –y el 80%

También se incrementaría el promedio entre el personal de hostelería y turismo, los empleados de bancos e instituciones financieras, los investigadores o especialistas en alta tecnología y los profesionales de los medios de comunicación (*ibíd.*)

1.3.3. Sectores productivos

La anterior relación de profesiones principalmente concernidas nos conduce, casi sin solución de continuidad, a distinguir los tres ámbitos sectoriales básicos en los que, de manera generalizada, los estudiosos del tema coinciden en señalar una mayor presencia del fenómeno.

En primer lugar, las investigaciones empíricas apuntan a la Administración Pública y Defensa —donde, según el conservador informe Randstad de 2002 mencionado en 1.2, afectaría al 14% de los empleados⁴⁷—. Funcionarios y personal labor al contratado de las diferentes administraciones habrían de pagar este «peaje» adicional a cambio de la seguridad en el empleo; y la existencia de unas estructuras muy jerarquizadas en ambos casos acentuaría el problema.

La razón que justifica la mayor predisposición a la ocurrencia del fenómeno en instituciones de tipo público se relaciona con su carácter más intensamente reglamentado, la obsolescencia de buena parte de sus

habría presenciado comportamientos de este tipo-, con lo que la prevalencia del problema en este colectivo duplicaría la media general de los trabajadores españoles. Razones que sugería el informe para explicar la magnitud del dato eran el elevado peso específico que tienen las mujeres en este ámbito, la dependencia jerárquica y la velocidad y estrés con los que se trabaja (*Cinco Días* (2002b) «Una de cada tres enfermeras sufre acoso moral en el trabajo», octubre 16).

La investigación de la organización médica colegial, por su parte, realizada en 2003 sobre una muestra de 1.554 facultativos, obtenía cifras prácticamente idénticas: el 32% de los participantes declaraba haber experimentado algún tipo de acoso moral en su trabajo, sin que se hallasen diferencias significativas por sexos (Sánchez, Mayka (2004) «El acoso moral en el trabajo como problema de salud», *El País.com*, junio 8).

⁴⁷ El quinto *Informe Cisneros* eleva al 22% la cifra de funcionarios de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria y de la Intervención General del Estado en situación de «riesgo psicosocial» (*El País* (2004) «El 22% de los funcionarios de la Agencia Tributaria padece acoso psicológico, según un estudio», junio 18).

paradigmas de regulación organizativa, el reglamentismo utilizado y una cultura basada en el control, la jerarquía y el poder (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 75).

La dificultad para despedir o trasladar a alguien en el sector público tendría, además, efectos perversos añadidos: una mayor duración del acoso y el desarrollo de comportamientos aún más dañinos para la salud de la víctima.

El siguiente ámbito laboral en ser mencionado como especialmente afectado es el constituido por todo el sector de los servicios, al que se añade el médico-social y el de la enseñanza (el referido estudio del Instituto de Estudios Laborales de ESADE ofrece cifras en torno al 12% para «transporte y comunicaciones», «hostelería», «educación» y «salud»)⁴⁸.

Mientras que Sanidad, en particular y algo menos Educación, compartirían con Administración Pública y Fuerzas Armadas aspectos relativos a la seguridad en el puesto de trabajo y a la jerarquización del sistema, el sector terciario sería singularmente propicio porque la alta temporalidad y la existencia de contratos irregulares –en la restauración, por ejemplo– facilitan las relaciones de superioridad. Todos tendrían en común la característica de ser entornos en los que la tarea que hay que realizar es difícil de definir y donde, consecuentemente, siempre hay ocasión de reprocharle algo a alguien (Hirigoyen, 2001: 51).

Si el objetivo es preciso, la persona apuntada podrá replicar que ha hecho bien su trabajo. Por eso en los sectores productivos hay menos acoso pero más violencia directa, mientras que, en los sectores administrativos, la violencia es más solapada (*ibíd.*).

Por lo demás, el acoso moral existe en las pymes igual que en organizaciones de gran tamaño, aunque es raro que ahí dure mu-

⁴⁸ Los porcentajes del Informe Cisneros VI –desarrollado en 2005 en el ámbito de la Comunidad de Madrid, y publicado en 2006– para los diferentes subsectores del sector servicios son los siguientes: Actividades sociales, 18,7%; Sanidad, 12,6%; Banca/Seguros, 8,8%; Servicios empresariales, 8%; Comercio y Hostelería, 7,4%; Educación, 6,1%, y Transportes y Comunicaciones, 4,1% (Vilaseca, Borja (2006) «Cómo erradicar la violencia psicológica», *El País*, Negocios, noviembre 26 (p. 37)).

cho tiempo, ya que pocas pueden soportar los costes de tener a una persona improductiva. Por eso es en ellas donde se hallan más casos de hostigamiento consciente y deliberado (en ocasiones, incluso rayando el sadismo), cuyo objetivo es desalentar al asalariado para que renuncie a su puesto de trabajo y se marche de la empresa, y que ninguna instancia colectiva puede regular (*ibíd*: 126 y 127).

El informe Randstad eleva la incidencia de lo que clasifica como «comercio al por mayor y al por menor» al 9%.

1.4. CAUSAS Y/O FACTORES COADYUVANTES EN SU APARICIÓN

A la hora de determinar el origen último de un proceso de acoso psicológico, la doctrina sobre el particular pone el acento en diversos aspectos, que van desde los fundamentalmente político-económicos hasta los principalmente socioculturales, pasando por aquellos que tienen que ver con determinadas características propias de la organización en que se manifiesta.

1.4.1. Factores político-económicos

Voluntad de toma de poder

El acoso moral sería, antes que nada, un problema de poder.

Para determinados individuos, supondría la posibilidad de acceder a (y/o mantenerse en) éste de una manera legitimada socialmente. En un momento histórico en que, sobre todo en los países desarrollados, el uso de la fuerza para conseguir imponerse sobre el otro es visto cada vez más como un claro signo de debilidad, el recurso a este tipo de procedimientos constituiría para aquéllos una salida natural. El acoso se habría hecho preciso ante la creciente inutilidad de las antiguas fórmulas de dominio, y la necesidad que tiene el poder, hoy en día, de ocultarse para seguir ejerciéndose (González de Rivera, 2002: 13).

Muchos de los comportamientos habituales en las empresas e instituciones encubrirían en realidad maniobras destinadas a minar la imagen de alguien para colocarse en posición de superioridad; o a eliminar a todo elemento más o menos díscolo al sistema para imponer la lógica de la homogeneidad del grupo (Hirigoyen, 2001: 38-39).

Esta existencia de una voluntad de toma de poder, y no forzosa o prioritariamente económico, quedaría avalada por una paradoja: las asociaciones humanitarias se sitúan en los primeros puestos de la lista de los escenarios de hostigamiento; sindicatos y partidos políticos tampoco son inmunes, «y, para mayor sorpresa, no se libran de este proceder las asociaciones creadas por víctimas de acoso, en las que se reproducen los mismos movimientos internos y la competitividad entre ellas, con las consiguientes campañas de desprestigio mutuo» (Blanco, 2003: 62).

Modificación del entorno laboral

Los cambios laborales de los últimos años habrían dado lugar a situaciones degradantes. Trabajar estaría alejándose cada vez más de una mínima asociación al concepto de placer, para concebirlo directamente como algo desagradable y patógeno, pero necesario para la economía familiar⁴⁹.

El incremento de la competencia y las presiones de los mercados habrían llevado aparejados una alteración del sistema de relaciones laborales imperante y un deterioro de las condiciones de los trabajadores, y serían, de acuerdo con la O.I.T., el principal motivo del aumento de la incidencia del fenómeno.

Una resolución del Parlamento Europeo de septiembre de 2001 señalaba, en concreto, el crecimiento de la contratación temporal y de la precariedad en el empleo, especialmente entre las muje-

⁴⁹ Reyes, M^a y C. Sánchez (2002) «Sufrimiento en el trabajo e insolidaridad», El País.es, abril 28.

res, como las dos principales variables propiciadoras de la práctica del acoso moral⁵⁰.

Por una parte, los trabajadores habrían quedado ubicados en una posición de clara debilidad, al tener que aceptar condiciones, e incluso trabajos, no adaptados a su formación y cualificación (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 139).

Por otra, la flexibilidad en el despido y la contratación precaria haría que vivan en un clima de miedo y sufrimiento que les conduce a banalizar la injusticia dirigida a otros y a colaborar con ella a través de la enfatización de la disciplina, el consentimiento involuntario y la resignación⁵¹.

A la existencia de una cada vez más acentuada insolidaridad en el mundo laboral, habría que añadir

- la reducción de la influencia de los sindicatos en los servicios, y entre los trabajadores «de oficina», así como el poco interés «político» en defender a «personas individuales» frente a las causas colectivas, que logran mayores réditos «electorales» (Piñuel, 2003: 88);
- la dificultad para intervenir en unas situaciones de sufrimiento personal que no pueden regularse de un modo únicamente colectivo por parte de organizaciones sindicales acostumbradas a las reivindicaciones clásicas de masas (Blanco, 2003: 59), y
- la implantación de unas nuevas concepciones del trabajo que en su objetivo de mejorar a toda costa los resultados de las empresas generan estrés organizativo⁵² y favorecen la práctica de diferentes formas de acoso (Hirigoyen, 1999: 69).

⁵⁰ Informe presentado por el eurodiputado sueco Jan Andersson en el Pleno del día 20 (Cinco Días (2001a), «La Eurocámara pide que se regule el acoso moral en el empleo», septiembre 21).

⁵¹ Dejours, 1998. Citado en Blanco, 2003: 92-93.

⁵² El 28% de los trabajadores de la UE sufre estrés. Los europeos pierden por esta patología una media de 4 días de baja laboral al año, lo que supone un total de 600

«En situaciones de transformación estructural y transición como la actual [concluye la O.I.T.], cuando prima el objetivo de mantener el empleo y los ingresos, se suelen elegir a un segundo plano los problemas relativos a la seguridad y la salud. [Y] sin embargo son precisamente estas situaciones las que producen ansiedad, frustración y dificultades organizativas, las que a su vez pueden dar origen a comportamientos violentos»⁵³.

1.4.2. Factores organizacionales

El acoso moral sólo es posible si el entorno lo favorece.

El acoso laboral no es un problema tan sólo del individuo que lo padece o del perverso acosador que lo desencadena, sino todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de *management* de la organización en la que se producen tales comportamientos. De ahí que califiquemos a las organizaciones en las que se produce el *mobbing* de «tóxicas», debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos de sus trabajadores (Piñuel, 2001: 61).

Desde esta perspectiva, la aparición del fenómeno como riesgo laboral tendría básicamente dos tipos de causas⁵⁴:

millones de días de trabajo anuales (EFE (2001c) «El 28% de los trabajadores de la UE sufre estrés», *La Gaceta de los Negocios* junio 7 (p. 53). La agencia se hace eco del libro de Juan Rodríguez *Estrés profesional*).

⁵³ Organización Internacional del Trabajo (1998) «Informe sobre el desarrollo de los recursos humanos de la función pública en el contexto del ajuste estructural y del proceso de transición», 3ª parte.

El, más arriba mencionado, segundo informe Randstad del Instituto de Estudios Laborales identifica, de hecho, las empresas sujetas a incertidumbre económica alta, regulaciones de plantilla, mucha competencia para el ascenso o reducción de costes como los lugares más expuestos al acoso.

⁵⁴ Esperanza Menchón, Jefa del Departamento de Psicosociología Aplicada de Mutua Universal. Jornada sobre «Mobbing: violencia psicológica en el trabajo», Barcelona, 28 de septiembre de 2000.

- de carácter psicosocial (supervisión y trato recibido, vinculación con el jefe, con los subordinados y/o compañeros, clima del grupo, etc.), y
- relacionadas con la organización del trabajo (presiones y carga, sistemas y procedimientos, contenido de la tarea, definición de funciones y responsabilidades...).

Analicémoslas brevemente.

Factores de riesgo psicosocial

- *Aspectos relativos al liderazgo*

Los métodos actuales de dirección de empresas estarían primando en muchas ocasiones prácticas poco claras, o incluso francamente perversas, que constituirían una especie de autorización implícita a las conductas perversas individuales (Hirigoyen, 2001: 165).

En unas organizaciones, la parte afectiva estaría siendo sacrificada en aras de un estilo de gestión autoritario y/o burocratizado destinado a presionar al máximo a los trabajadores. El cinismo se habría impuesto en sus altas esferas, y con él la idea de que «el éxito en los negocios depende de la habilidad de ver a la gente como si fueran objetos» (Jones, 1987: 27).

En otras, existirían unos estilos de dirección abandonistas o *laissez-faire*, que harían que imperara poco menos que la «ley de la selva», con la consiguiente depredación de la parte más débil en la relación laboral, esto es, el trabajador (Piñuel, 2003: 88).

Muchas más, en fin, compartirían una honda pobreza en el manejo y resolución de conflictos, consecuencia indeseada, entre otros extremos, de la errónea aplicación por parte de sus máximos responsables de determinadas doctrinas propugnadas por algunas escuelas modernas de administración de empresas.

[Algunas tendencias en la organización consideran el conflicto, no sólo algo funcional] «sino incluso esencial para que esta tensión permanente permita una adaptación constante a su entorno cambiante. El dominio de uno de los polos del continuo de tensión disminuiría la diversidad de las actividades de conducta desplegadas en su seno, mitigándose con ello su capacidad de adaptación» (Munduate, 1997: 89-90).

Los estudios más recientes sobre administración de empresas han concluido que existe un nivel óptimo de conflicto para la empresa. Algunas escuelas teóricas del *management* abogan incluso por el conflicto como presupuesto y punto inicial para desarrollar la gestión en las organizaciones. Esto es, si el nivel de conflicto existente resulta inferior o superior al considerado como óptimo será necesario provocarlo o reducirlo, respectivamente. A tal efecto, se han determinado las opciones con las que cuenta la empresa en cada caso. Actitudes tendentes a provocar o fomentar el nivel de conflicto en la organización han desembocado en razonamientos patológicos que nada tienen que ver con los fundamentos más modernos de la administración de empresas, que se separan de los principios morales admitidos universalmente e incluso de la pura lógica, y que explican el origen de muchas de las situaciones calificadas de aco-

so psicológico (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 21).

El conflicto no es una lacra que haya que erradicar en la empresa como fuente de sufrimiento y de sangría económica, sino que es la herramienta básica de gestión del *neomanagement*. En algunos casos, se trata de aprovechar y beneficiarse del conflicto. En otros, hay que generarlo activamente y obtener réditos y conquistas oportunistas de él. En este último caso, se tratará de utilizar estrategias basadas en clásicos como Maquiavelo o Sun Tsé (Piñuel, 2004: 50-51).

- *Ciertas prácticas en la política de recursos humanos*

En nombre de la competitividad y la mejora de resultados, el capital intelectual y humano estaría quedando paulatinamente desprotegido en un porcentaje significativo de empresas e instituciones.

Incentivando la competencia interna por su carácter de estimulante⁵⁵, se estaría dando rienda suelta en ocasiones al enfrentamiento entre trabajadores⁵⁶.

⁵⁵ García Jiménez (1998: 26) hace referencia, por ejemplo, en este sentido a la obra de Hans Selye «Tensión sin angustia», que propugna que «cierta dosis de estrés puede ser positiva, dinamizadora e incluso estimular la creatividad».

Implantando métodos de trabajo tendentes a procurar la consecución de objetivos a cualquier precio, se estaría generando el clima de tensión y presión propicio para la aparición espontánea de conflictos.

A veces, incluso, se estarían utilizando a sabiendas los procedimientos perversos de determinados individuos con la idea de obtener un rendimiento mayor (Hirigoyen, 1999: 72).

El panorama incluiría también, según Piñuel (2003: 89-90, 222 y 223),

- la banalización y normalización del hostigamiento en empresas caóticas, mal organizadas o infradotadas de recursos humanos, que recurren a los comportamientos abusivos como forma de imponer el orden y sacar adelante el trabajo;
- el «síndrome de supervivencia organizacional» propio de situaciones de fusiones, adquisiciones o reducciones de plantilla, que ocasiona que un trabajador «contra las cuerdas» pueda llegar a ser capaz de hacer cualquier cosa con tal de salvar su puesto de trabajo, despertando así sus peores instintos;
- la política de muchas organizaciones de recurrir a la rotación continuada de los empleados eventuales como «forma normalizada de sustituir a los trabajadores desgastados o quemados, sin tener que realizar esfuerzos de inversión en preparar, organizar o dotar mejor las unidades de trabajo»;
- «[la] desaparición voluntaria del denominado *middle management* o estructuras de mandos intermedios», que convierte en prácticamente imposible hacer una verdadera gestión de recursos humanos, y

⁵⁶ Muchos de éstos, con contratos temporales, tendrían un nivel de estudios equivalente o incluso más elevado que el de su superior en la jerarquía, lo cual agravaría todavía más la situación (Hirigoyen, 1999: 70).

- los nuevos paradigmas basados en la empleabilidad, que «han hecho desaparecer descripciones de puestos, escalas salariales, categorías e incluso las regulaciones legales que protegían determinados derechos, dejando en una situación de desamparo legal, precariedad jurídica e incertidumbre a un número cada vez mayor de trabajadores».

Factores de riesgo por la organización del trabajo

La Resolución del Parlamento Europeo de 20 de septiembre de 2001 mencionada en el apartado 1.2., señalaba como causas del acoso moral, entre otras, las deficiencias en la organización del trabajo, la información interna y la gestión, así como los problemas organizativos prolongados e irresueltos, que constituyen un lastre para los grupos de trabajo y pueden desembocar en una búsqueda de chivos expiatorios⁵⁷.

A ello cabría añadir los criterios de selección de personal en función solamente del ahorro, el enchufe o el encaje con un patrón clónico de sumisión (Blanco, 2003: 65), los procesos de exclusión y el sistema social de la empresa (existencia, por ejemplo, de medidas de seguridad e higiene poco desarrolladas, inadecuadas para proteger a los empleados de las nuevas enfermedades y las causas que las desencadenan, entre las que se encuentra el acoso psicológico⁵⁸).

1.4.3. Factores socioculturales

El éxito hace parecer honestos algunos crímenes

SÉNECA

La sociedad actual estaría fomentando una serie de valores que en poco contribuyen a la armonía en las relaciones humanas.

⁵⁷ Recogido en López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 172-3.

⁵⁸ Dejours, 1998. Citado en Blanco, 2003: 92-93.

A través de los principales instrumentos de construcción del consenso social –medios de comunicación, escuela, familia...–, el individuo interiorizaría unos mensajes, actitudes y comportamientos que le conducirán, casi inevitablemente, a una mayor agresividad: competitividad a ultranza; productividad por encima de todo; egoísmo, egocentrismo e individualismo; ley del más fuerte; fin como justificante de los medios; primacía del tener frente al ser; éxito y fama como metas fundamentales...

Es indiscutible que estamos en una sociedad nazi que invita al culto al ego. (...) En esa sociedad basada en la imagen, el auténtico valor de la persona tiene muy poca importancia; lo que de verdad cuenta es la apariencia (Hirigoyen, 2001: 186-187).

En muchos sentidos, el mundo aparecería dividido en dos bandos: *winner*s y *loser*s. Los primeros lo serían a costa de los «perdedores»,

Los que participan en la vida corporativa pueden elegir entre dos cosas: manipular el poder con el mayor conocimiento e inteligencia posibles y obtener alguna satisfacción de controlar su propia vida, o ser manipulados por otros hasta que se vuelven objetos frustrados, con su humanidad destruida por el propio odio carteriano de dirección. Cualquiera que tenga una idea de la realidad no podrá negar que la manipulación es una forma de vida (Jones, 1987: 12-13).

mientras que estos últimos serían vistos como personas débiles e inadaptadas y se sentirían culpables⁵⁹. El cinismo y la falta de rigor moral campearían por sus respetos.

[El sistema] hace que se acepte actitudes cínicas y burlas mal disimuladas. ¿Por qué no voy a hacerlo yo si lo hace todo el mundo? (..) Se trata de una dimisión, una renuncia a imponer los propios valores morales. Dado que de entrada se estiman inevitables, finalmente se considera que los abusos de poder, las manipulaciones, la corrupción y los procedimientos mafiosos son normales.

⁵⁹ Manuel Fidalgo, del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de Barcelona. Citado en Mena, U. (2000) «Mobbing, psicoterror en el trabajo», *El Semanal*, noviembre 19 al 25 (p. 26).

Cuando todo el mundo está centrado en sus intereses, y no en el interés colectivo, se establece una especie de autorización implícita a hacer otro tanto. (...).

No es sorprendente que, en una misma empresa, encontremos casos de corrupción, de acoso moral y mentiras, ya que es todo fruto de la misma laxitud y la falta de rigor moral (Hirigoyen, 2001: 183-184).

Se estaría pagando un alto precio por todo ello: notable crecimiento de los trastornos de personalidad diagnosticados en la población juvenil; depresión, estrés y ansiedad en las mayores cotas conocidas hasta el momento⁶⁰, etc.

Pero, a nuestros propósitos, habría que destacar sobre todo el hecho de que los mencionados (anti)valores son justamente los idóneos para que en las empresas e instituciones prosperen lo que psiquiatras y psicólogos denominan estructuras perversas y/o psicopáticas de personalidad. El sistema incentivaría su encanto, «su forma manipuladora y agresiva de manejar a los demás, su desconsideración hacia las necesidades ajenas y su modo de tomar cualquier ventaja que se le(s) presente por encima de cualquier otra consideración» (Garrido, 2000: 39)⁶¹.

(...) Alan Harrington, en *Psychopaths*, cree que el psicópata, precisamente por su insensibilidad, es el personaje mejor preparado para afrontar la vida moderna (Bilbeny, 1995: 89).

Estos individuos se encontrarían, así, ocupando puestos de máxima responsabilidad en entidades de todo tipo,

Paradójicamente, [su] misma falta de hondura emocional y de compromiso suelen hacer posible un mejor funcionamiento social, por ejemplo

⁶⁰ Elisa Múgica: «El maltrato...», en Martínez, M. *et al.*: 112.

⁶¹ En este sentido, los datos manejados al respecto resultan preocupantes: según la Organización Mundial de la Salud, algo más del 2% de la población occidental está compuesta por psicópatas *stricto sensu*. En España hay por tanto, aproximadamente unos 800.000 (Garrido, 2001: 101). «(...) si calculamos que al menos el 20% de los delincuentes encarcelados tienen este desorden, la cifra total, únicamente de entre los sujetos detectados por el sistema de justicia, se sitúa en torno a los 10.000» (Garrido, 2000: 25). A esto se debe añadir el comportamiento de personas que, sin desarrollar plenamente esa condición, han adoptado formas psicopáticas de relación con los demás (*ibid.*: 13).

en ciertas organizaciones políticas y burocráticas donde la caencia de compromisos permite sobrevivir y acceder a la cumbre (Kernberg, 1988: 272).

y estarían practicando diversas formas de hostigamiento –psicológico incluido– sin freno cultural... ni natural alguno.

(...) como demuestran los estudios etológicos, la tendencia al *mobbing* forma parte de la naturaleza. Cuanto más se parezca una institución a una camada de ratas, más probable es que el acoso tenga lugar en su seno. Es tarea del esfuerzo humano transformar sus colectividades y empresas en organizaciones que velen por el desarrollo, la creatividad y el bienestar de sus miembros, y no sólo por la consolidación del poder de sus autoridades (González de Rivera, 2002: 116).

Como auténtico mal social en el que intervienen todos los estamentos, el acoso supondría, pues, un abuso de poder que en ocasiones puede ser consciente y deliberado, pero que la mayoría de las veces se ejercería de forma inconsciente y automática, estúpida, patológica e inconsecuente. No sería «la mera responsabilidad de un criminal artero, sino la de toda una estructura cultural que lo fomenta, lo permite y lo premia» (*ibíd.*: 203)⁶².

1.5. CONSECUENCIAS PERSONALES Y (SOCIO) ECONÓMICAS

El acoso moral laboral no es algo que sufren individuos singulares y que no conlleva excesiva transcendencia social. Se trata de un problema que afecta a la salud física y psíquica de la víctima, y que ocasiona daños económicos y sociales a las empresas.

1.5.1. Personales

«Pocas agresiones como ésta comportan trastornos psicosomáticos tan graves a corto plazo o y consecuencias a largo plazo tan desestructurantes» (Hirigoyen, 2001: 18).

⁶² Como afirma James Santiago Grisolia, «es demasiado sencillo decir que los psicópatas pobres son criminales y los ricos son políticos, pero hay que reconocer la importancia del entorno y que éste siempre es más fácil de corregir que la biología» («Factores psicobiológicos», en Raine y Sanmartín, 2000: 128).

En Suecia se estima que es causa del 10% al 15% de los suicidios⁶³, y en nuestro país se ha convertido ya en el segundo motivo de baja laboral⁶⁴.

Es una práctica «que atenta contra dos necesidades básicas del individuo, como son la afiliación –necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas– y el estatus –necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada–»⁶⁵.

En el capítulo 2 y en el Anexo 1 desarrollaremos con algo más de detalle este punto.

1.5.2. (Socio) económicas

Un proceso de hostigamiento psicológico supone el deterioro en un plazo de tiempo más o menos largo del clima laboral y productivo imperante en una organización.

La situación afecta al conjunto de los integrantes de una empresa o institución, por cuanto mina la confianza entre las personas y genera inestabilidad e inseguridad colectivas⁶⁶. El resultado final es una reducción significativa en el rendimiento del grupo.

Aunque resulte difícil de evaluar, el perjuicio existe. De hecho, el interés por el fenómeno hoy en día surgiría, en primer lugar, por la

⁶³ Jacob, Antoine (2000) «Suède: le harcèlement harcelé», *Le Nouvel Observateur*, febrero 24 a marzo 1 (p. 12). El porcentaje de enfermedades generadas por acoso moral y reconocidas como tales por las compañías de seguros del país nórdico aumentó un 80% para las mujeres y un 120% para los hombres entre 1996 y 1998.

⁶⁴ El segundo informe Randstad del Instituto de Estudios Laborales de ESADE señala que la intimidación en el trabajo sería la causa de un 47% de los trabajadores que sufren estrés y explicaría un 34% del absentismo laboral (El Mundo (2002) «Casi medio millón de españoles sufre acoso moral en el trabajo», octubre 29 (p. 17)).

⁶⁵ Sonia Isabel Pedrosa: «Apunte sobre la negociación colectiva como instrumento de prevención del acoso moral», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 212.

⁶⁶ Martínez, J. R. (2001) «Atajar el acoso moral», *La Gaceta*, octubre 29 (p. 2).

cuantía de los gastos económicos que genera, y, colateralmente, por el daño que produce en las víctimas⁶⁷.

En su informe «Violencia en el trabajo», la O.I.T. alude, entre otros, a los siguientes efectos erosionadores de la actividad de la empresa:

- disminución de la productividad por el absentismo (ocasionado por el desgaste psicológico) y por la desmotivación de los demás trabajadores⁶⁸,
- enrarecimiento del ambiente de trabajo,
- reducción de la calidad del producto o servicio final,
- merma de la competitividad,
- disminución de los clientes,
- aumento del gasto económico de la Seguridad Social dedicado a bajas laborales, jubilaciones anticipadas, incapacidades y recursos sanitarios (hospitalizaciones, etc.),
- costes de nuevas contrataciones y de formación de personal nuevo⁶⁹,
- daños a los equipos de trabajo y a la producción por accidentes y errores,

⁶⁷ Marino Martínez: «A modo de conclusión. Más allá del mobbing: la solidaridad», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 216.

⁶⁸ Incluye lo que los expertos denominan técnicamente 'absentismo pr esencial' o 'presentismo', ese trabajador que está pero no está, que acude sin motivación y con una falta total de creatividad (Mena, Uxúa (2000) «Mobbing, psicoterror...», *El Semanal*, noviembre 19 al 25 (p. 24)).

⁶⁹ «Lyle Spencer ha estimado que el coste real para una empresa del abandono de uno de sus empleados equivale a un año completo de su sueldo. Y este precio no sólo se debe al hecho de tener que buscar un sustituto sino también a que, durante todo ese tiempo, la empresa debe seguir ofreciendo el mismo nivel de servicio a sus clientes y a la disminución del rendimiento de quienes tienen que hacerse cargo de la formación del nuevo empleado» (Goleman, 1999: 64-65).

- costes judiciales, y
- pérdida de imagen y reputación corporativa.

Es decir, que lo que en principio es planteado por muchos dirigentes como lo más «conveniente» económicamente para la organización, acaba por volverse contra ella en forma de cuantiosas pérdidas y de consecuencias irreversibles (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 25).

¿A cuánto ascienden éstas?

Sin tener en cuenta la, por otra parte, nada despreciable repercusión para el asalariado –pérdida de los ingresos en el caso de las personas que se encuentran en el paro, gastos médicos no reembolsables, carga de pagarse una psicoterapia, honorarios del abogado...– (Hirigoyen, 2001: 107-108), diversas estimaciones realizadas tanto dentro como fuera de nuestro país proporcionan datos que, aunque muy disímiles entre sí, resultan elocuentes:

- El año 1995, los psicólogos del trabajo alemanes estimaron que el coste anual del acoso en las empresas germanas rondaba los cien mil millones de marcos (Piñuel, 2001: 51).
- Una investigación del profesor Cary Cooper, del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, cifraba las pérdidas anuales que el fenómeno produce en la industria británica en 18,9 millones de jornadas laborales perdidas (*ibíd.*).
- El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene español calculó que el coste directo de la violencia psicológica en una empresa con 1.000 trabajadores se eleva a 112.000 euros al año, mientras que los costos indirectos son de 56.000 euros (Ausfelder, 2002: 141).
- Los expertos Randstad del Instituto de Estudios Laborales de ESADE valoran en torno al 2% la pérdida de productivi-

dad ocasionada por la intimidación psicológica, lo que representaría un coste para las empresas nacionales de entre 20.000 y 100.000 euros anuales por cada caso que se produce, sin contar con los costes indirectos de la falta de innovación y motivación del personal afectado⁷⁰.

- El director de una mutua de seguros (José Ignacio Pastrana, de Ibermutuamur) calcula que la repercusión económica en España puede ser superior a los 100 millones de euros anuales⁷¹.
- Según la doctora en Medicina Carmen Sánchez Carazo, presidenta en su momento de la Asociación contra el Acoso Moral en el Trabajo, el gasto sanitario por medicación y atención a las víctimas, en su mayoría con sintomatología depresiva, se elevaría a mil millones anuales de las antiguas pesetas⁷². De acuerdo con la O.I.T., 3.000 millones de pesetas sería el coste para la sociedad⁷³, y unos 24,04 millones de euros la suma del coste directo e indirecto⁷⁴.
- Un estudio de las Asociaciones Profesionales del Cuerpo Técnico del Ministerio de Economía y Hacienda (Gestha) valoraba el coste directo de las bajas laborales y la pérdida de productividad de los funcionarios de la Agencia Estatal de la

⁷⁰ El Mundo (2002) «Casi medio millón de españoles sufre acoso moral en el trabajo», octubre 29 (p. 17).

⁷¹ El País (2002d) «El acoso moral en el trabajo es más usual en la Administración», junio 16.

⁷² Blanco, Cruz (2001c) «Creada la primera asociación contra el acoso moral en el trabajo», El País, mayo 26.

En esta línea, el, más arriba mencionado quinto Informe Cisneros concluye que los funcionarios que sufren acoso psicológico toman de media 10 días de baja laboral al más que los que no sufren este trastorno –en concreto, 34 jornadas frente a 24 en 2003– (El País (2004) «El 22% de los funcionarios de la Agencia Tributaria padece acoso psicológico, según un estudio», junio 18).

⁷³ Ramos, Mar (2001) «Terror en la oficina», La Razón, noviembre 18 (pp. 36/37).

⁷⁴ Angulo, Cristina (2002) «Freno al 'mobbing'», El País.es, enero 15.

Administración Tributaria y de la Intervención General del Estado en más de 2.500 millones de euros anuales⁷⁵.

- ...

En la práctica, la «obtención de plusvalías mediante el ejercicio de [este] tormento invisible y de porte sutil»⁷⁶ queda, pues, seriamente cuestionada, y no sólo desde un punto de vista ético o de dignidad humana...

1.6. BREVE REFERENCIA A LA COYUNTURA LEGAL

Junto a una cierta dificultad de identificación y autodiagnóstico del problema por parte de los trabajadores, el tratamiento jurídico del fenómeno encuentra su primer y principal obstáculo en lo que técnicamente se denomina la determinación de la prueba.

A diferencia de los casos de violencia física, en que informes médicos o policiales y testimonios oculares dan fe del delito, la habitual falta de huellas visibles en los procesos de violencia psicológica convierte a ésta en algo difícil de demostrar. Al ser el deterioro de la víctima progresivo y poco menos que intangible, ésta depende para su defensa de la existencia de notas manuscritas o mensajes grabados, testimonios favorables del entorno y reportes psiquiátricos, y, muy en particular, de una absoluta consistencia y ausencia de contradicciones en su declaración ante el juez.

Serían precisamente esta peculiaridad y complejidad las que fundamentarían, al menos en parte, la especial evolución de los acontecimientos en el ámbito normativo.

1.6.1. El tema en la Unión Europea

Aunque la defensa genérica de la dignidad del trabajador planteada en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Euro-

⁷⁵ Canales, María (2006) «El 'mobbing' se pone de moda en la empresa», El Mundo.es, Nueva Economía, marzo 5.

⁷⁶ Verdú, Vicente (2000) «Terror en el trabajo», El País, agosto 14.

pea incluiría indirectamente la condena del acoso moral en el trabajo⁷⁷, no es menos cierto que el Tratado de Roma no recoge texto específico alguno sobre hostigamiento. El espacio lo estarían ocupando iniciativas de la Comisión y el Parlamento, como el artículo 13 del Tratado de la Comunidad Europea –contra la discriminación y el acoso en su seno– introducido por el Tratado de Amsterdam; y, sobre todo, las correspondientes legislaciones nacionales.

En lo que respecta a la Comisión, se define el acoso moral como el «comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos», a causa del cual el afectado/a «es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío»⁷⁸. Entre las finalidades de este organismo se encuentra la de elaborar un proyecto de directiva comunitaria que modifique la anterior, la 76/207 CEE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, la formación, la promoción profesional y las condiciones de trabajo (Ausfelder, 2002: 149).

La Cámara de Eurodiputados, por su parte, está desarrollando su labor urgiendo al Ejecutivo europeo a presentar un Libro Verde sobre el estado actual del acoso moral en el ámbito laboral⁷⁹, solicitando la puesta en marcha de un plan de choque para luchar contra el problema⁸⁰, o pidiendo a la Comisión y a los Estados miembros que incluyan indicadores cuantitativos sobre el tema en los medidores de calidad⁸¹.

⁷⁷ En concreto, el artículo 30 de la Carta («Condiciones de trabajo justas y equitativas»), en su apartado 1, dice textualmente:

«Todo trabajador tiene derecho a trabajar en condiciones que respeten su salud, su seguridad y su dignidad».

⁷⁸ Blanco, Cruz (2001b) «La UE define el acoso moral en el trabajo y proyecta su regulación», *El País*, mayo 15 (p. 30).

⁷⁹ Resolución con fecha 20 de septiembre de 2001.

⁸⁰ Sanmartín, Natalia (2001) «La UE alerta de que 12 millones de trabajadores padecen acoso moral», *Cinco Días*, octubre 1 (p. 29).

⁸¹ *Vid.* nota anterior.

Siguiendo estas recomendaciones⁸², son ya varios los países que han aprobado leyes que castigan estas prácticas: Suecia, Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Austria, Bélgica, Italia, Francia y Portugal, entre otros⁸³.

Suecia, por ejemplo, país pionero en este campo, penaliza la violencia psicológica en el trabajo desde hace años⁸⁴. La ley obliga a que en las compañías existan planes y control *antimobbing*, o figuras como un responsable de emergencia que garantice la protección moral del trabajador.

En Gran Bretaña existe una norma del 21 de marzo de 1997 (*Protection from Harassment Act*, nº 40) que con virtió en del ito todo comportamiento asimilable al acoso. Aunque no es específica del ámbito laboral, su aplicación es lo bastante amplia como para cubrir también este capítulo (Hirigoyen, 2001: 297)⁸⁵.

Francia, en fin, cuenta con una de las legislaciones europeas más progresistas sobre el particular (Ley 2002-73, de modernización social). Entró en vigor el 17 de enero de 2002, y sanciona dichas prácticas tanto en la legislación laboal como en la pena⁸⁶. El *Code*

⁸² Las mismas se han plasmado , entre otras iniciativas, en la R esolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo, de 28 de marzo de 2002, y en la Comunicación de la Comisión «Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del tr abajo: una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)» (Sonia Isabel Redrosa: «Apunte sobre la negociación colectiva como instrumento de prevención del acoso moral», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 212).

⁸³ Fuera de la Unión Europea podemos citar también los casos de Suiza, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, Brasil, Uruguay o Chile.

⁸⁴ Las fuentes consultadas discrepan en cuanto a la fecha exacta de aprobación de la primera ley: mientras hay quien se remonta a 1977, González de Rivera (2002: 203) y Bosqued (2005: 131) lo hacen a 1983, y Hirigoyen (1999: 158) remite a la ley sobre las condiciones de trabajo de 1993, «que se completó con un decreto específico sobre la victimización en el trabajo en 1994» (*ibíd.*: 2001: 70).

⁸⁵ «Lo más reseñable de esta Ley es su concepto de acoso como aquella conducta de una persona, basada en hechos o en palabras, que cause en otra temor, alarma, o molestia injustificada en al menos dos ocasiones, siempre que la misma pueda ser considerada como no razonable teniendo en cuenta la información que posea dicha persona» (Velázquez, 2005: 52-53).

⁸⁶ Reyes, M. y C. Sánchez (2002) «Suf rimiento en el tr abajo e insolidaridad», *El País.es*, abril 28.

du Travail establece en su artículo 122-49 que «ningún trabajador debe sufrir las acciones repetidas de acoso moral que tengan por objeto o por efecto una degradación de las condiciones de trabajo susceptible de vulnerar sus derechos y su dignidad, de alterar su salud física o mental, o de comprometer su futuro profesional» (Velázquez, 2005: 49). Contempla penas de hasta tres años de cárcel y multas de hasta 100.000€ para los acosadores.

1.6.2. Legislación aplicable actualmente en España

En España, en la actualidad no existe un texto legal específico sobre el acoso moral, pero tampoco un vacío de regulación. Diversas normas se encuentran dispersas por las distintas ramas del ordenamiento jurídico: civil, penal y laboral.

Los tribunales de justicia han establecido un cuerpo doctrinal a fin de proteger al máximo la dignidad e integridad moral de los trabajadores. Y lo han hecho desde una doble perspectiva: la del derecho a la salud y a la prevención, y la de los derechos fundamentales que resultan afectados.

En el primer ámbito son de destacar, especialmente, las interpretaciones derivadas de las regulaciones contenidas en el Estatuto de los Trabajadores –Real Decreto 1/1995 de 24 de marzo–, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales –Ley 31/1995 de 8 de noviembre–, La Ley General de la Seguridad Social y el Código Penal.

- Del Estatuto, los artículos más recurrentes son los números 4, 17 y 50. El primero de ellos habla del derecho de los trabajadores «a su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene» (artículo 4.2d), y «al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad⁸⁷, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de

⁸⁷ El artículo 8 de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social califica de infracción laboral muy grave los actos del empresario contrarios a la dignidad de los trabajadores (Mazo, Violeta (2002 c) «Tres vías para denunciar el acoso», CincoDias.com, noviembre 5).

naturaleza sexual y frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual» (artículo 4.2e). El artículo 17 faculta para pedir una indemnización por discriminación en las relaciones laborales al tiempo que se sigue trabajando en la empresa; y el 50 fija una indemnización similar a la del despido improcedente –45 días por año trabajado– al reclamar la víctima la extinción laboral por incumplimiento de contrato por parte de la entidad.

- La Ley de Prevención de Riesgos Laborales introduce, entre otras aportaciones, la de que, frente al término «integridad física» empleado por el Estatuto, opta por utilizar el de «salud», que obviamente abarca tanto la física como la mental.
- La Ley General de la Seguridad Social recoge, en su artículo 115, punto 2.e., la consideración como accidente laboral de «las enfermedades que contraiga el trabajador [...] con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo como causa exclusiva la ejecución del mismo».
- Y el Código Penal sanciona determinados tipos penales que pueden ser aplicables a los casos de acoso moral. En concreto, los más usados tradicionalmente –hasta la aprobación en Consejo de Ministros, en diciembre de 2006, del proyecto de reforma del Código que, como veremos, incluye directamente dicha figura como delito– son los recogidos en los artículos 172 (que trata de las coacciones), 173 y 175 (que tipifican el delito de trato degradante), 311 y siguientes (que condenan el daño psicológico que se pueda producir en el trabajo) y 316 (que establece como conducta delictiva el no facilitar los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas).

En lo que respecta a la protección de derechos fundamentales, la doctrina ha identificado como susceptibles de ser violados, en los

casos más característicos de acoso psicológico: el derecho a la dignidad personal (artículo 10 de la Constitución), el derecho a la igualdad y no discriminación (artículo 14 CE), el derecho a la integridad moral (artículo 15 CE), el derecho al honor (artículo 18.1 CE) y el derecho a la libertad de comunicación (artículo 20 CE)⁸⁸.

- El artículo 175 de la Ley de Procedimiento Laboral permite acudir a esta vía, cuya característica principal es que en ella se invierte la carga de la prueba a favor del acosado⁸⁹, no es necesario romper la relación laboral y no hay límite para solicitar una indemnización por los daños morales sufridos⁹⁰.

En pos de una ley específica

La dispersión normativa ha hecho que cada vez sea mayor el número de veces que propugnen un texto que penalice específicamente el acoso moral.

Es cierto que hay quienes no lo ven urgente,

Aunque es preciso regular algunos aspectos de la ley pienso que no urge legislar atropelladamente una ley de acoso y sí seguir los consejos del Informe sobre Salud y Violencia de la OMS consensuado por más de 160 expertos en la OMS: Realizar los estudios serios y rigurosos, y sobre todo, multidisciplinarios para después elaborar un plan nacional con participación de todos los estamentos públicos implicados⁹¹.

ni tan siquiera necesario –al estimar suficiente la normativa existente por vulneración del acta de protección de los derechos fundamentales–, o quienes advierten del riesgo de ir demasiado lejos en la regulación de las relaciones humanas.

⁸⁸ Ruth Vallejo Dacosta: «De la prevención a la reparación del daño y la tutela sancionadora al acoso moral», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 173.

⁸⁹ Es decir, que, como en el caso del acoso sexual, es el agresor quien debe demostrar que no se ha producido hostigamiento cuando éste es denunciado.

⁹⁰ Corella, Arantxa (2002) «El acoso moral origina más de 1.000 demandas en lo que va de año», *Cinco Días*, junio 28 (p. 34).

⁹¹ Ma José Blanco Barea: «Epílogo», en Mediavilla, 2003: 252.

«No podemos legislar 'civilidad' en el lugar de trabajo», afirma Jeff Tanennbaum, un abogado de San Francisco que asesora a empresarios. «Deberíamos tener normas que prohíban un comportamiento extremo, pero no ir demasiado lejos. Para muchas personas, el trabajo nunca estará de acuerdo con sus expectativas. El trabajo es estresante, por eso precisamente lo llamamos trabajo. Si no fuera estresante, lo denominaríamos vacaciones en Hawaii»⁹².

No es bueno que las relaciones personales acaben completamente reglamentadas por las leyes⁹³.

Pero al mismo tiempo se detecta una coincidencia cada vez más generalizada en el sentido de que el principio de oportunidad exige una pronta e intensa labor legislativa, que evite que sea la propia casuística debatida en los tribunales la que delimite unas conductas que en el futuro inmediato serán de aplicación general a todos los ciudadanos⁹⁴.

⁹² Gynn, Jessica (1998) «Benicia Couple Lead Fight Against Workplace Bullying», www.workdoctor.com, Contra Costa Times, octubre 7.

⁹³ Rivière, Margarita (1999) «Acoso moral, la perversión del siglo. (Un ensayo sobre la tortura psicológica de la experta Marie France Hirigoyen moviliza a la sociedad francesa)», *El País*, noviembre 7 (p. 32/Sociedad).

⁹⁴ Jara, L. M. y E. Ravina (2002) «El acoso moral y la ley», *Cinco Días. com*, noviembre 28.

De hecho, «se ha comenzado a trabajar en este sentido y así, en la Ley 62/2003 de 30 de diciembre de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social y en concreto en su capítulo III sobre *Medidas para la aplicación del principio de igualdad de trato*, dentro del título II *De lo social*, se establecen medidas para implantar la igualdad de trato y la no discriminación en el mundo del trabajo. (...) Incluso se llega a mencionar el acoso definiéndolo como «toda conducta no deseada y relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las propias convicciones, discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo»» (Bosqued, 2005: 130).

De acuerdo con Velázquez (2005: 57),

«Las conclusiones que podemos extraer de toda esta nueva regulación sobre el acoso, y en particular sobre las notas características de su núcleo básico son las siguientes:

- a) En primer lugar, que el acoso se define como una conducta o comportamiento. Es decir, se establece claramente que no se trata de un acto sino de una serie de actos de la misma naturaleza que se reiteran en el tiempo, que se encuentran unidos o relacionados por un mismo hilo conductor y que por sí solos no adquirirían suficiente relevancia o gravedad.

Y es que la realidad social ha llevado a que se incrementen paulatinamente las sentencias sobre acoso moral en el trabajo dictadas en nuestro país en los últimos años⁹⁵:

- La primera sentencia que en España reconoció explícitamente la existencia del fenómeno en el ámbito laboral se dictó, al parecer⁹⁶, por el Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León en septiembre de 1997. Se dirimía un procedimiento sobre la baja por depresión de un trabajador, que alegaba sufrir hostigamiento por parte de su empresa. La Sala lo

b) En segundo lugar, el acoso se caracteriza por un elemento subjetivo. Se trata de un comportamiento «no deseado» por la persona o personas que lo reciben. Lo que nos conduce, en la práctica, a que este tipo de situaciones sólo sea perseguible a instancia del ofendido o víctima y lo sea difícilmente a instancia de un tercero o de oficio por los poderes públicos.

c) Y en tercer lugar se describe un comportamiento de forma objetiva, aquel que tiene «por objeto o consecuencia», es decir con independencia de cuál sea la voluntad o propósito del autor de la conducta, «atentar contra la dignidad de una persona y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo».

⁹⁵ El número de demandas se ha multiplicado de tal forma que algunas sentencias están pidiendo a los trabajadores que eviten atribuir a este fenómeno cualquier discrepancia con la dirección o percepciones de orden subjetivo sobre presuntas discriminaciones laborales (Diario Médico, 18 de febrero de 2004).

⁹⁶ El imperio en los medios de comunicación y en determinada literatura de lo que en algunos textos se conoce como el «mito de la virginidad» («es la primera vez que...»), recomienda ser sumamente prudentes a la hora de dar por buenas afirmaciones de este tipo. Sin ir más lejos, para el caso que nos ocupa, López Cabarrós y Vázquez Rodríguez (2003: 193) establecen como primeras sentencias en reconocer las enfermedades psíquicas derivadas de procesos de *mobbing* como accidentes de trabajo las de los Juzgados de lo Social de Pamplona números 1 y 3, de 19 de febrero y 20 de marzo de 2001, respectivamente, posteriormente ratificadas por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Navarra el 30 de abril del mismo año: ante las depresiones de dos empleadas de la limpieza de un colegio por hostigamiento laboral del conserje del centro, se consideraba que el accidente de trabajo debe ser entendido en un sentido amplio, y se estimaba que, en consecuencia, habían de incluirse también las lesiones psicológicas como la ansiedad o la depresión que la empresa provoca en sus empleados por una actitud sistemática de acoso moral (Palacios, Susana (2002) «El Congreso tramita una ley para evitar el acoso moral en el trabajo», Cinco Días.com, enero 3).

estimó así, y consideró la existencia de accidente de trabajo producido por acoso moral⁹⁷.

- La primera vez que el Tribunal Supremo se habría pronunciado sobre este tipo de conductas habría sido a propósito de la condena al Ayuntamiento de Coria (Cáceres) a indemnizar a un trabajador por haberle practicado actuaciones que el alto tribunal consideraba que constituían «una forma de acoso moral sistemáticamente dirigido contra el funcionario público, carentes de toda justificación». La sentencia de la Sala 3ª, Sección 6ª, «Indemnización por daños y perjuicios provocados por la conducta del Ayuntamiento respecto de un funcionario calificada de acoso moral», de 23 de julio de 2001, sería la primera que, en la jurisdicción social, resarcía por esa causa⁹⁸.
- La primera ocasión en que se habría optado por la vía penal parecería ser dur ante la apertura de diligencias contra un directivo de Telefónica, acusado por un empleado de humillación frente a sus compañeros. El Juzgado de Instrucción número 17 de Barcelona habría admitido a trámite la querrela al considerar que los hechos podrían ser «constitutivos de un delito contra el derecho de los trabajadores»⁹⁹.
- La primera oportunidad en que la administración española habría reconocido el fenómeno como causa de invalidez, a pesar de no estar incluido en el catálogo oficial de enfermedades profesionales, se atribuye a una resolución dictada

⁹⁷ Corella, Arantxa (2002) «El acoso moral origina más de 1.000 demandas...», Cinco Días, junio 28 (p. 34).

⁹⁸ Cruz Blanco (2001h), utilizando como fuente al juez de lo Social Pablo Aramendi. López Cabarcos y Vázquez Rodríguez (2003: 182), citando a su vez al doctor González de Rivera, le dan, sin embargo, el valor de ser la «primera sentencia que reconoce la existencia de acoso moral en el trabajo» (aunque ello no es óbice para que unas cuantas páginas más adelante (193/194) adjudiquen este mismo carácter –«primera sentencia por *mobbing* dictada en España»- a un fallo de septiembre de 2002 del Juzgado de lo Social número 2 de Girona, ratificado en febrero de 2003 por el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña).

⁹⁹ El País (2002e) «Un juez instruye por primera vez en España un caso de acoso en el trabajo por la vía penal», septiembre 10.

para un bombero del Ayuntamiento de Torremolinos, al que se diagnosticó un «síndrome ansioso depresivo severo y un trastorno obsesivo compulsivo desencadenado por problemática laboral». El reconocimiento se produjo el 25 de octubre de 2002, y corrió a cargo de la Dirección Provincial de la Seguridad Social de Málaga¹⁰⁰.

- Fuera de la Administración, la primera vez en que un tribunal habría concedido la incapacidad laboral permanente y absoluta por las secuelas derivadas de un episodio de acoso habría tenido como afectada a una auxiliar de una clínica veterinaria de 29 años de edad. La sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cantabria consideraba suficientemente probado que la mujer sufría una grave depresión, estrés postraumático y crisis de angustia que varios informes periciales atribuían «al ambiente laboral hostil y degradante sufrido por la trabajadora»¹⁰¹.

La jurisprudencia estaría considerando el acoso psicológico como una infracción laboral que puede ser objeto de una sanción de entre 3.011 y 30.050 eur¹⁰²; admitiéndolo como motivo para declarar improcedente el despido de un trabajador, etc.

Para hacer frente a esta situación, recogiendo de forma expresa este problema psicosocial como uno de los principales riesgos

¹⁰⁰ Martos, 2003: 273, citando a Leonor García, *El País*, Suplemento Regional de la Comunidad de Andalucía.

¹⁰¹ Mesa, Javier (2007) «La acosaron de tal modo que no podrá volver a trabajar en su vida», *20 Minutos*, marzo 20 (p. 8).

Metro Directo, «Incapacitada para trabajar tras dos años de 'mobbing'», 20 de marzo de 2007.

¹⁰² Fernández, Marta (2002) «El acoso psicológico en el trabajo», *Expansión*, febrero 23 (p. 3/Economía Familiar).

Algunas sentencias, no obstante, establecen indemnizaciones que se salen ostensiblemente de esta horquilla. Es el caso, por ejemplo, de una del Juzgado de lo Social de Barcelona, ratificada por el TSJC, que condenó a una empresa de Hospitalet del Llobregat a indemnizar con 15 millones de pesetas a un trabajador «por someterlo a acoso moral (...), que sumió al empleado en una profunda depresión y le obligó a dejar el trabajo» (Martínez, David (2001) «Primer a sentencia por 'mobbing' en España», *Expansión*, diciembre 20 (p. 48)).

emergentes en las modernas formas de organización del trabajo, son varias las iniciativas desplegadas por parte del poder legislativo. Cabe destacar, a nivel central, las siguientes¹⁰³:

- 1 de marzo de 1999: propuesta en el Congreso (Proposición de Ley) del Grupo Parlamentario Federal de Izquierda Unida para que el acoso psicológico sea considerado como infracción laboral en el Estatuto de los Trabajadores. La iniciativa es rechazada por los votos del PP y CIU¹⁰⁴.
- 28 de mayo de 2001: proposición no de ley del Grupo Parlamentario Socialista para que el acoso laboral en el trabajo se incluya en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, sea reconocido en la legislación como enfermedad profesional y, en consecuencia, se apliquen a sus instigadores las sanciones correspondientes al incumplimiento de las normas de prevención de riesgos laborales¹⁰⁵.
- 19 de junio de 2001: aprobación por unanimidad en el Senado de una moción presentada por el grupo parlamentario Entesa Catalana de Progrès. Con ella se «insta al Gobierno para que, en el marco de sus competencias, promueva las actuaciones necesarias y el estudio de las modificaciones normativas pertinentes, desarrolladas de forma coordinada con los Estados miembros de la Unión Europea, para evitar el acoso moral y el hostigamiento psicológico en el trabajo, con el

¹⁰³ «El movimiento legislativo pro legislación anti-mobbing no se afronta sólo en el ámbito central, sino crecientemente en ámbitos regionales más reducidos, municipales o regionales, como consecuencia de la gran difusión del problema en las Administraciones Públicas» (Molina Navarrete, Cristóbal (2003) «'Violencia moral' en el trabajo: conducta prohibida y formas de tutela en los derechos europeos», www.mobbing.nu, junio 20).

¹⁰⁴ Blanco, Cruz (2001d) «Más de millón y medio de españoles son víctimas de acoso moral en el trabajo», *El País*, junio 4 (p. 32).

¹⁰⁵ EFE (2001a) «El PSC exige la inclusión del acoso moral en la legislación de riesgos laborales», *La Vanguardia*, mayo 29.

EFE (2001b) «El PSOE exige que el acoso moral sea catalogado como enfermedad laboral», *El País*, junio 2 (p. 25).

fin de eliminar las consecuencias negativas de todo tipo que tiene para los trabajadores»¹⁰⁶.

- Noviembre de 2001: adopción por unanimidad en el Congreso de dos proposiciones de ley presentadas por el Grupo Parlamentario Socialista: la 122/000157, sobre el «derecho a no sufrir acoso moral en el trabajo», y la 122/000158, Orgánica, «por la que se incluye el artículo 314 bis en el Código Penal, que tipifica el acoso moral en el trabajo»¹⁰⁷.

En la primera se insta al Gobierno a que lleve a cabo la revisión y modificación de diversos artículos del Estatuto de los Trabajadores, de la Ley de Procedimiento Laboral, de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, de la Ley de Medidas para la Reforma de la Función Pública y de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado.

La segunda pide agregar un artículo estableciendo pena de arresto de 6 a 12 fines de semana o multa de tres a seis meses a quien degrade o consienta el acoso. Cuando éste se hubiera cometido valiéndose de una relación de superioridad, el arresto será de 12 a 24 fines de semana o multa de seis a 12 meses¹⁰⁸.

(Con base en lo que valora como una «falta de oportunidad», el 5 de marzo de 2002 el grupo popular en el Congreso puso punto y final momentáneamente a la situación, al considerar «prematureo» aprobar una ley sobre el particular y «tomar una decisión unilateral en España sin tener en cuenta los re-

¹⁰⁶ EFE (2001d) «El Senado pide al Gobierno medidas contra el acoso moral en el trabajo», *El País*, junio 20 (p. 26).

López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 215.

¹⁰⁷ Boletín Oficial de las Cortes Generales, 23 de noviembre de 2001.

¹⁰⁸ González, Carmen (2001) «El PSOE pide al Congreso que tipifique el acoso moral como delito», *El País*, noviembre 17 (p. 36).

El País (2002 b) «El PSOE propone una amplia reforma para sancionar el acoso moral», marzo 5.

sultados de los debates y estudios que se están haciendo en la Unión Europea»¹⁰⁹).

- Diciembre de 2006: el Consejo de Ministros aprueba el proyecto de reforma del Código Penal por el que el acoso pasa a tipificarse como un delito castigado con penas de prisión de entre seis meses y dos años¹¹⁰.
- Abril de 2007: publicación en el Boletín Oficial del Estado de la Ley 7/2007 de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, que en su artículo 95 o) considera como falta muy grave el acoso laboral en el seno de las Administraciones Públicas.
- Noviembre de 2008: nueva aprobación en Consejo de Ministros del proyecto de reforma del Código Penal que, entre otras novedades, «contempla pena de prisión de seis meses a dos años para quienes, en el marco de cualquier actividad laboral, realicen actos de grave acoso psicológico u hostilidad que generen en la víctima sentimientos de humillación»¹¹¹.

Hasta la fecha de redacción de estas líneas, no se ha producido novedad significativa adicional alguna en este ámbito¹¹².

¹⁰⁹ Boletín Oficial del Congreso de 5 de marzo de 2002, número 141. Citado en Suárez, Eugenio (2002) «Psicoterror», *El País.es*, marzo 23.

Blanco, Cruz (2002a) «El PP rechaza en el Congreso la tipificación legal del acoso moral», *El País*, marzo 6 (p. 33).

¹¹⁰ J.M.L. (2006) «Aprobada la reforma del Código Penal que refuerza la persecución del delito urbanístico», *El País.com*, diciembre 16.

¹¹¹ Lázaro, Julio M. (2008) «El Código Penal más duro de la democracia», *El País*, noviembre 15 (pp. 12/13).

¹¹² La negociación colectiva, mientras tanto, está prestando cada vez mayor atención a la dimensión preventiva, y no sólo disciplinaria, del fenómeno. Así, van en aumento los convenios que –como el de Air Europa para su personal de tierra en 2005– promueven la adopción de medidas y/o políticas antiacoso en las empresas y en las Administraciones Públicas (Molina Navarrete, Cristóbal (2006) «La situación actual del tratamiento jurídico-preventivo de los riesgos psicosociales en España: asistencias y avances», <http://www.ugt.es/slaboral/observ/index.php>, diciembre).

«En muchos convenios, como el de Gestión y Mediación Inmobiliaria, el de carpinterías de Castellón, el del personal laboral de las universidades públicas de Canarias, el de

1.7. CARÁCTER COMUNICATIVO DE ESTA REALIDAD SOCIOLABORAL

El acoso moral es, pues, un fenómeno psíquico, social, económico, jurídico..., pero ¿y comunicacional, para ser objeto de las ciencias de la comunicación?

Cabe afirmar, sin ningún género de dudas, que el grado de identificación entre hostigamiento y comunicación del mismo es tal, que difícilmente puede pensarse en dos elementos perfectamente diferenciados.

En la práctica –como veremos sobre todo en los capítulos 4 y 5, y en especial en este último–, resulta harto complicado concebir el uno sin la otra, dando existencia a un ente en clave de «realidad tangible». El acoso psicológico laboral es casi exclusivamente comunicación, y analizar ésta supone estudiar aquél y a los individuos y la cultura corporativa que lo hacen posible.

Incluso acciones que podrían entenderse como «físicas» –un acercamiento, un portazo, una mirada, un fruncimiento de cejas, etc.– constituirán signos, unidades más o menos elementales en el proceso establecido.

En el contexto organizativo en el que tiene lugar, la comunicación desempeña un papel fundamental al menos en una doble vertiente: como medio a través del cual se efectúa la agresión –sucesivamente interpersonal, grupal e institucional–, y como sistema que desarrolla su propia evolución, de forma que cada acción aislada adquirirá valor de asedio en la medida en que se integre en el conjunto hostil global: emitirá mensajes de acoso.

Oficinas y Despachos de Madrid, el de la Radio Televisión Andaluza, el de empresas de control de plagas, el de la empresa Telefónica SAU, el de clínicas veterinarias de Barcelona, el Comercio Metal de Barcelona, y un largo etcétera, se incluyen como faltas muy graves el acoso sexual y el 'mobbing' o acoso moral» (Velázquez, 2005: 180).

Como el objetivo de este trabajo es precisamente el de mostrar y ahondar en estos extremos, baste por ahora con dejar constancia aquí de la necesidad de añadir esta perspectiva a los actuales análisis al uso.

SEGUNDA PARTE:
***LA COMUNICACIÓN EN EL BOSSING
DESDE LA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA***

2. VIOLENCIA PSICOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Para que el acoso moral se produzca en una organización, ha de darse un requisito básico: la existencia de un poder asimétrico entre agresor y agredido. El mismo no tendrá por qué ser necesariamente jerárquico, pero irá siempre precedido de una dominación psicológica de una de las partes y una sumisión forzada de la otra (Hirigoyen, 2001: 28).

La característica principal de este tipo de relaciones es la de una hostilidad permanente o repetitiva, colocada sobre todo en una posición a la que resulta imposible replicar o ante la que es imposible justificarse (*ibíd*: 105). Esto es lo que explica que el fenómeno se haya detectado, por ejemplo, también entre el colectivo de los trabajadores autónomos, que, acosados en ocasiones por clientes, encontrarían dificultad en cobrar conciencia y adoptar las estrategias defensivas oportunas (Martos, 2003: 267).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo asume plenamente esta perspectiva cuando plantea la siguiente definición: «Ejercicio de violencia psicológica extrema que se realiza por una o más personas sobre otra en el ámbito laboral, respecto de la que *existe una relación asimétrica de poder*»¹¹³.

¹¹³ Las cursivas son nuestras.

2.1. DIVERSIDAD DE SITUACIONES POSIBLES

La doctrina suele plantear que el acoso moral en las organizaciones puede darse de dos formas principales: vertical y horizontal. Según el sentido, divide también la primera en ascendente y descendente, y contempla así mismo la posibilidad de una combinación de aquéllas.

El tipo más frecuente sería, de acuerdo con la práctica totalidad de los autores, el hostigamiento de arriba abajo¹¹⁴. Se produciría entre el 65% y el 75% de los casos¹¹⁵, y se ejercería por los mandos jerárquicos, que aprovecharían su posición de autoridad para hacer uso de esta clase de procedimientos.

A continuación se situarían las presiones provenientes de los propios compañeros, en conjunción o no con los niveles superiores de la organización (entre el 20% y el 30% de las veces¹¹⁶), y finalmente las agresiones de abajo arriba (entre el 1% y el 9% de las ocasiones¹¹⁷).

¹¹⁴ Trude Ausfelder (2002: 43) constata una excepción a la regla, al situar en primer lugar el acoso laboral que sucede en un mismo nivel.

¹¹⁵ Los datos del barómetro Cisneros de la Universidad de Alcalá de Henares señalan al jefe en dos de cada tres casos (Piñuel, 2003: 45), y el segundo informe Randstad del Instituto de Estudios Laborales de ESADE eleva la proporción a las ¾ partes (El Mundo (2002) «Casi medio millón de españoles sufre acoso moral en el trabajo», octubre 29 (p. 17)).

El estudio Cisneros VI, publicado en 2006, especifica aún más: acoso por parte del jefe directo, 55,3%, y proveniente de otros jefes, 16% (Vilaseca, Borja (2006) «Cómo erradicar la violencia psicológica», *El País*, Negocios, noviembre 26 (p. 37)).

¹¹⁶ Informe Randstad y barómetro Cisneros de 2002, respectivamente, aunque el Cisneros VI sitúa la estimación para el caso exclusivo de los compañeros de trabajo en el 12,3%.

¹¹⁷ 8,9% en concreto, según el informe Cisneros VI (Vilaseca, Borja, *ibíd.*). El Cisneros II obtenía, sin embargo, sólo un 3%.

2.1.1. Tipos de acoso

2.1.1.1. *Bossing* (vertical descendente)

Describe el acoso moral en el trabajo perpetrado por un empresario o un directivo, o por otros jefes de la empresa que actúan bajo su supervisión.

Se habla de *bossing* cuando este comportamiento no sucede entre iguales, sino que la víctima tiene una categoría inferior a la del acosador en el organigrama de la organización, o bien en la práctica se sitúa por debajo de él.

Así, pues, la acción se desarrolla exclusivamente en una dirección –vertical– y un sentido –descendente–. El superior explota las ventajas de una relación desigual y asimétrica –la existente entre un jefe y sus empleados, un catedrático y un profesor asociado, un gerente y un ordenanza...–; y, por acción u omisión, el entorno (dirección, trabajadores, cultura corporativa...) colabora desempeñando habitualmente también un papel relevante.

Frente a quienes consideran demasiado rígida la división por la imposibilidad real de fijar con nitidez las fronteras entre uno y otro (Hirigoyen, 2001: 99-100), la doctrina acostumbra a establecer tres subgrupos diferentes dentro de esta modalidad de acoso: perverso, institucional y estratégico (*ibíd.*).

- Estaríamos ante un «acoso perverso» cuando lo que se pretende es básicamente la destrucción de otra persona o la valorización del propio poder.

Hirigoyen (*ibíd.*: 214) relaciona el calificativo ‘perverso’ con «una manera sinuosa de comunicarse para manipular al otro con el fin de obtener algo de él sin que lo sepa». Si bien –afirma– todo el mundo puede comportarse perversamente en determinados contextos o con algunas personas, lo verdaderamente determinante es cuando el concepto se asocia al modo continuo de obrar del acosador.

- El «acoso institucional» se produciría cuando una persona se convierte en «objeto de agr esión por los miembros del propio grupo social»¹¹⁸, en ocasiones como consecuencia de la aplicación de técnicas de gestión por estrés.

El fenómeno relacionado sería el y a mencionado síndrome del chivo expiatorio o del rechazo de cuerpo extraño, que remite siempre a un contexto grupal.

Cumpliría unas funciones muy determinadas «de (discutible y perversa) utilidad social, tales como mantener el grupo unido y homogéneo, preservar la identidad colectiva, garantizar el control y la permanencia del subgrupo dominante, e inculcar en los futuros líderes los valores y criterios jerárquicos propios de la institución» (González de Rivera, 2002: 63). Y operaría como una advertencia o amenaza para los demás empleados, a quienes se querría impresionar o escarmentar.

- El «acoso estratégico», por último, haría referencia al maltrato psicológico tendente a 'invitar' o conminar a un asalariado a renunciar a su puesto de trabajo y dejar voluntaria-

¹¹⁸ Shuster (citado en González de Rivera, José Luis (2000) «El síndrome de acoso institucional», DiarioMédico.com, Tribuna, julio 18) lo juzga como «una de las experiencias más devastadoras que puede sufrir un ser humano en situaciones sociales ordinarias», una experiencia que ha y que distinguir del merecido rechazo social –se excluye, pero no se persigue- o de la desatención social –se ignora simplemente-. Watzlawick, Beavin y D Jackson (2008: 87) ahondan indirectamente en este extremo al hablar de la importancia de los dos últimos fenómenos. Citando a William James y a Ronald D. Laing, señalan:

«"No podría idearse un castigo más monstruoso, aun cuando el lo fuera físicamente posible, que soltar a un individuo en una sociedad y hacer que pasara totalmente desapercibido para sus miembros". No caber la menor duda de que tal situación llevaría a una "pérdida de la mismidad", que no es más que una traducción del término "alienación". Tal como la observamos en la comunicación patológica, la desconfirmación y a no se refiere a la verdad o falsedad –si existen tales criterios- de la definición que *P* da de sí mismo, sino más bien niega la realidad de *P* como fuente de tal definición. En otras palabras, mientras que el rechazo equivale al mensaje: "Estás equivocado", la desconfirmación afirma de hecho: "Tú no existes"».

mente la organización, con el fin de evitar el desembolso económico al que obliga la ley en casos de despido imponible.

Aislamiento o negación de toda información; atropello progresivo de los derechos adquiridos o reconocidos legalmente; colocación de trampas o cebos; empleo del rumor malintencionado, la maledicencia o la mentira, e incluso de «los propios comportamientos erráticos de la víctima producto de la desestabilización a la que se la ha llevado» (Nazare-Aga, 2002: 67-68), son algunos de los procedimientos utilizados para acabar con la resistencia vital del acosado y conseguir que éste acceda a pactar una rescisión de contrato en condiciones muy ventajosas para el empresario.

El filme «Trabajo basura», dirigido por Mike Judge en 1999, ilustra «lo fácil que es deshacerse de trabajadores aparentemente 'poco rentables', usando la vieja técnica de perseguirlos, vigilarlos y agotarlos hasta que se desarmen moralmente o hasta que se autoexcluyan» (Rodríguez, 2002: 16).

El acoso vertical descendente suele tener consecuencias más graves para la víctima que los otros tipos de hostigamiento.

Mediante un uso desmesurado del poder y con maniobras perversas, el superior consigue fragmentar, y aun romper, la red de relaciones del empleado en cuestión, reducir al mínimo su influencia social, aislarlo de su entorno laboral —compañeros, otros jefes, departamento de recursos humanos...— y, en ocasiones, eliminarlo físicamente de éste, obligándolo al abandono temporal de su puesto de trabajo —a través de un cambio de departamento o una baja laboral—, o al definitivo con su salida de la empresa —por iniciativa de ésta a través del despido o, como decimos, por el cese 'voluntario' de la persona hostigada— (Piñuel, 2001: 73 y 74).

2.1.1.2. Acoso horizontal o lateral

Se produce entre compañeros de la misma escala labor al o nivel jerárquico, si bien es frecuente que uno de ellos ocupe en la práctica un puesto superior –tenga más mando de hecho– (Leymann, 1996: 44).

Los expertos han identificado diversas situaciones como potenciales causantes de este tipo de agresión:

- Existencia de enemistades personales o mala voluntad (Hirigoyen, 1999: 53).
- Asalariados rivalizan para la obtención de un puesto o un ascenso (*ibíd.*, 2001: 100).
- Se pretende eliminar a un posible competidor que pueda resultar molesto o que no participe de comportamientos antiéticos (Piñuel, en López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 77).
- Envidia de algo que el otro tiene –calidades destacadas, bienes materiales, encanto, belleza...–¹¹⁹.
- No se soportan o no se admiten las diferencias del otro –aspecto físico o psíquico, raza, nacionalidad, religión, procedencia social, sexo, etc.–¹²⁰.
- Un miembro del grupo no acata las normas de funcionamiento del mismo, aceptadas por la mayoría expresa o tácitamente (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 68).
- Un colectivo profesional proyecta su agresividad o sus frustraciones sobre uno de sus integrantes (*ibíd.*).

¹¹⁹ Mena, Usúa (2000) «Mobbing, psicoterror en el trabajo», *El Semanal*, nº 682, noviembre 19 al 25 (p. 22).

¹²⁰ *Ibíd.*

- Se produce una discusión sin importancia entre compañeros, a la que le siguen pulas, indirectas y críticas delante del jefe (Ausfelder, 2002: 14).

Algo que parece caracterizar al acoso horizontal es que no duraría mucho tiempo como tal, sino que lo normal es que se transforme en uno de carácter vertical descendente en algún momento del proceso. Esto sucedería, sobre todo, cuando «la jerarquía no hace nada y deja hacer» (Hirigoyen, 2001: 101), es decir cuando actúa como cómplice, en cuyo caso nos encontramos con un acoso mixto.

2.1.1.3. Acoso vertical ascendente

Un suceso mucho menos frecuente, pero que representa como decíamos entre el 1% y el 9% de los casos de acoso psicológico, es la agresión de uno o más subordinados a un superior jerárquico.

La rareza de esta clase de hostigamiento haría que se tenga menos en cuenta que las otras modalidades, pero todo indica que puede resultar igual de violenta y destructiva. Hirigoyen (2001: 101) ha comprobado que «las víctimas (...) no saben a quién dirigirse para defenderse: no a los sindicatos, naturalmente, pero tampoco a la justicia, que no se toma en serio este tipo de quejas».

Situaciones posibles generadoras de los ataques serían del tipo de las que siguen (*ibíd.*, y 1999: 54):

- Alguien procedente del exterior, que detenta una categoría o posición jerárquica superior, se incorpora a una empresa e impone un estilo o unos métodos de trabajo que no son admitidos o van a ser muy cuestionados por los trabajadores a su cargo. (El hecho puede empeorar si a ese puesto aspiraba algún subordinado).

- Un empleado de la plantilla de la empresa es ascendido o promocionado y, entre sus nuevas responsabilidades, tiene que dar órdenes a sus antiguos compañeros.

La reacción grupal contra un superior ocurriría con especial frecuencia en el caso de fusión o compra de un conglomerado empresarial por otro: «Al nivel de dirección hay un acuerdo para «entremezclar» el personal directivo procedente de distintas empresas, y la repartición se hace únicamente en base a criterios políticos o estratégicos, sin tener en cuenta la opinión de los asalariados» (Hirigoyen, 2001: 102-103).

Habría que contemplar finalmente, dentro de este tipo de acoso, el ya mencionado fenómeno del «falso alegato» contra el superior jerárquico, objeto de preocupación cada vez mayor en círculos empresariales, judiciales y profesionales.

El efecto destructivo de una falsa acusación de acoso moral se refuerza con la mediatización del fenómeno y corre el riesgo de serlo aún más si se legisla, dado que se puede llevar al otro ante los tribunales (*ibíd.*).

2.1.2. Relación entre el nivel en que se localiza y los modos específicos de agresión

En el análisis de las formas que adopta el maltrato psicológico se apuntan notables diferencias, en función del medio sociocultural y el sector profesional en los que tiene lugar.

En general, tanto en los estratos socioculturales como en los niveles jerárquicos elevados, la violencia se manifestaría de un modo más oculto, sutil y sofisticado que en las escalas más bajas del medio social y de la profesión, donde las agresiones acostumbran a ser más claras y directas.

La naturaleza del trabajo, más o menos creativo o mecánico también sería una variable a considerar.

En una actividad constructiva la víctima puede ser molestada, ocultándole información importante y poniéndole obstáculos. Por el contrario, en los niveles bajos las personas que acosan aprovechan preferiblemente la situación privada del compañero, porque su trabajo es tan monótono y simple que ofrece pocos motivos para los ataques de acoso laboral (Ausfelder, 2002: 43).

Las conductas hostiles y violentas contra el acosado se librarían, sobre todo, en tres frentes: el que tiene que ver con su trabajo y profesionalidad, el que afecta a la comunicación con su/s perseguidor/es, y finalmente, el relacionado con su vida privada, su historia individual y su personalidad (Hirigoyen, 2001: 95 a 98).

Por regla general, las prácticas que atentan contra las condiciones laborales (confianza, buen ambiente, endimimiento, calidad...) acostumbrarían a «ser las que primero se evidencian cuando el acoso moral viene de la jerarquía». Las maniobras o estrategias que persiguen la marginación, incomunicación y aislamiento de la víctima sucederían tanto en el *bossing* como en el acoso horizontal, en tanto que los procedimientos tendentes a procurar su deterioro emocional, desestabilizarla psicológicamente y destruirla serían «más propios de colegas envidiosos que fruto de la jerarquía».

2.2. DESARROLLO DE UN PROCESO DE *BOSSING*

2.2.1. Fases típicas

De acuerdo con Marie-France Hirigoyen (1999), un proceso de *bossing*, y en general de acoso moral, evoluciona en dos grandes etapas, que pueden sucederse o solaparse: «seducción perversa» y «violencia manifiesta».

Los estudios clínicos, por su parte, coinciden en que no hay una secuencia fija de fases, y que no se puede seguir un modelo mínimamente rígido. Según pongan el acento en uno u otro de los factores que originan el fenómeno, distinguen diferentes periodos:

- Desde el punto de vista de las estrategias del acosador: fase sutil de control, fase explícita de control y fase violenta (Rodríguez, 2002: 58).
- Desde el punto de vista de la percepción de la víctima y su evolución psicosomática: estadio de autoafirmación, estadio de desconcierto, estadio depresivo, estadio traumático o de estrés-ansiedad y estadio de estabilización crónica (González de Rivera, 2002: 186-189)¹²¹; o fase de adjudicación, fase de asimilación y fase de atribución (Rodríguez, 2002: 29-31).
- Desde el punto de vista de la actuación de la empresa ante el fenómeno: fase de conflicto o de incidentes críticos, fase de acoso y estigmatización, fase de intervención de la Dirección y fase de salida o exclusión de la organización (Leymann, en López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 62); a la que se puede añadir, anterior a la etapa de abandono del puesto de trabajo, una fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto (Piñuel, 2001: 68).

Diferencias de perspectiva aparte, todo señala que el proceso se desarrollaría como indica Hirigoy en: al principio, la víctima sería golpeada de forma sutil y espaciada para que no comprendiera la naturaleza de la agresión; luego, el acoso se haría más evidente y continuado, hasta conducir, por último, al desequilibrio psicológico del trabajador en cuestión¹²². Pasamos a plantearlo brevemente.

2.2.1.1. Seducción perversa

Corresponde a los primeros tiempos de la relación y puede prolongarse durante varios años. Se trata de un periodo preparatorio en

¹²¹ Retomado en Elisa Múgica: «El maltrato psicológico en el trabajo», y Fernando Sopesens: «El acoso psicológico», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 116 y 132-135, respectivamente.

¹²² UGT-Madrid (2002) «Plan Director en Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2002-2003», Boletín Informativo nº 3, diciembre (p. 6).

el que se engaña, traidora, desestabiliza y controla muy sutilmente al acosado.

El jefe hostigador en cuestión seduce a su subordinado a fin de conseguir que éste le siga y se convierta en un peón leal. «Como si de un juego amoroso se tratase», fascina y capta el deseo del otro, «mostrando la imagen amable que tiene todo seductor que se precie» (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 97-98).

El inicio de la relación es un momento clave, pues se pretende que el acercamiento resulte muy agradable. Rápidamente se procurará crear «un clima de confianza, de complacencia, de alegría y de seguridad» (Nazare-Aga, 2002: 26).

La víctima será elogiada y tratada como si fuera la persona más maravillosa del mundo, como si resultara todo un descubrimiento, llegando a ser comparada –por contraposición– con la gente supuestamente mezquina que el acosador ha conocido con anterioridad. Es probable también que este último realice gestos –superficiales– de apoyo: se preocupe por su salud o por algún problema personal, le preste dinero si lo necesita, la sorprenda gratamente con un regalo valioso o le haga una promesa que puede dar un giro a su vida profesional.

Las dotes de simpatía y amabilidad y el mostrarse servicial o manifestarse sensible evitarán despertar cualquier tipo de sospecha, y conducirán al acosado al convencimiento de que comienza una amistad sana y normal. Éste no desconfiará de su amigo-impostor realizará con gusto algunos favores que él le pida, y se mostrará incluso feliz por haber sido 'la persona elegida'. En suma, estará cautivado desde el punto de vista emocional.

Simultáneamente, la agresión se llevará a cabo de un modo intenso, oculto y secreto; no se tratará «de una influencia accidental, sino de una presión vigorosa y persistente», que calará hasta lo más hondo de la víctima manipulada, sin que ésta se dé cuenta (Benesch y Schmandt, 1982: 11).

«[Un] ejemplo tomado de la ergonomía puede ilustrar mejor este carácter inconsciente del daño. Cuando hacemos un largo viaje en tren o en avión consideramos que es un periodo de descanso. Podemos permanecer sentados, leyendo un libro o viendo la película o bien dar un paseo para estirar las piernas. Incluso son tolerados los movimientos gimnásticos en el fondo del avión. Pero ¿qué sucede al terminar el viaje, en el caso de un trayecto de 3 ó 4 horas? Al dejar el medio de transporte aparece una fatiga, una sensación de pesadez, incluso si hemos podido sestear durante el trayecto. ¿Qué ha sucedido? La explicación es muy simple, al nivel consciente estamos en un entorno agradable y en un asiento bastante cómodo, pero ¿qué estímulos ha recibido nuestro organismo? En los medios de transporte citados se produce un fenómeno poco estudiado que es la vibración. El tren o el avión no están en reposo, hay una vibración constante de la que somos apenas conscientes. Esta vibración produce distintas resonancias en los órganos internos de nuestro cuerpo. El resultado es una fatiga real de distintas estructuras de nuestro organismo. Una fatiga inconsciente. Hay que resaltar que los estudios demuestran que los pulmones, el sistema digestivo, el corazón, el cerebro, etc., tienen cada uno una frecuencia distinta de resonancia.

«Algo parecido sucede en el hostigamiento vital»¹²³.

En el *bossing*, el acosador seduce influyendo en la psicología y en las debilidades de los afectados, y efectúa la extorsión emocional mediante ataques subliminales a su confianza y autoestima. Lo característico del mismo es localizar e identificar los puntos flacos del empleado «seleccionado», para manipular sus sentimientos y comportamientos e influir en su voluntad.

Intuitivo, frío y calculador, el agresor simulará ser el mejor amigo del subordinado en cuestión para obtener información privada que le permita controlarlo más adelante.

(...) no tiene más que escuchar atentamente cómo usted se lamenta de alguno de sus propios defectos. Más tarde, utilizará esa información contra usted (...) o cuchicheará estas confidencias a los demás para desprestigiarlo (...) (Gavilán, 2000: 38-39).

¹²³ José Luis Dolz: «El binomio hostigador-acosado...», en Martínez, M. et al., 2002: 51-52.

[De hecho, radica aquí] uno de los aspectos más demoledores del psicoterror: la violación de la confianza depositada en la persona (Piñuel 2001: 140).

En esa búsqueda, una tarea clave consistirá en encontrar sus temores secretos y sus motivaciones, analizar lo que le causa inseguridad y lo que le enorgullece. El «depredador» buscará la confianza de su «presa» para que le cuente cosas, para que le muestre sus prioridades, para que abra a él su mundo y lo ponga en sus manos. A cambio, hablará de las propias metas y deseos, pero no de los reales, y aparentará estar abierto a todo y a todos, aunque sin comprometerse en absoluto.

Puntos débiles o vulnerables, lo que más importa, lo que más le afecta a uno... El seductor perverso apunta ahí precisamente para que la víctima se tambalee y su amor propio quede herido (Hirigoyen, 2001: 200).

Importancia de los detalles

Durante todo el acoso, pero especialmente en este periodo, cada uno de los detalles cobra importancia. Como si de una buena representación teatral se tratase, la puesta en escena es impecable. El proceso destructor resultará de una suma de signos hostiles –significantes y significados– que se despliegan a lo largo de la trama para culminar en el acto final.

Agresiones sutiles, repetidas, certeras y deliberadas en un intervalo de tiempo duradero causarán a la larga más consecuencias que un golpe directo, como un insulto o una descalificación pública en un momento determinado.

La tendencia de algunas personas a la ~~re~~verberación o repetición interna de ofensas y agobios multiplica el efecto temporal, al formar un círculo vicioso de pensamientos repetitivos que mantiene continuamente activa en la mente la situación traumática inicial (González de Rivera, 2002: 44).

Lo que producirá más daño al acosado son las pequeñas pulas, la entonación de las palabras, las alusiones, insinuaciones, bromas y «puntas»¹²⁴ mal intencionadas, las miradas de reprobación, etc.

Los pequeños toques desestabilizadores, hechos a menudo en presencia de terceros, resultarán con frecuencia difíciles de identificar, e incapaces, por tanto, de generar un contraataque por parte de la víctima. El hostigador se apoyará en alguien del entorno para criticar al acosado sobre algo anodino o insignificante.

Pero igual de dañino que lo que se dice o insinúa, será la negación de la comunicación o la imposición del silencio. En multitud de casos, el agresor actuará, como veremos, como si el otro no estuviera presente: no responde a un saludo o a una pregunta, no se pronuncia o se inmuta por un comentario suyo, etc.

La duración de esta etapa variará en función, sobre todo, de los actores, pero también del escenario en el que se muevan y de los espectadores testigos. Pueden pasar meses, o incluso años, como decíamos, sin que la hostilidad se revele abiertamente. Pero, en cuanto el acosador perciba que el acosado muestra indicios de dependencia psicológica, estará en condiciones de iniciar el segundo acto del drama.

2.2.1.2. Violencia manifiesta

Si la seducción sirve para engañar y controlar al acosado, el ejercicio de la violencia puede conducir hasta la destrucción misma de su identidad.

Un cambio brusco y repentino

Todo comenzará con un cambio brusco e inexplicable en la relación jefe/subordinado. Lo que hasta ese momento había sido más

¹²⁴ «Comentario deliberado, aparentemente inocente, pero que activa por asociación una experiencia traumática o conflictiva» (González de Rivera, 2002: 41).

o menos correcto, satisfactorio o fructífero, se volverá de pronto negativo.

El porqué aparente de este cambio repentino puede ser un incidente o un problema no resuelto, la competitividad laboral, la mejora profesional –ascensión, promoción...– del trabajador acosado o la llegada de un nuevo empleado que está previsto que ocupe el puesto de la víctima...

A veces, en los primeros momentos, el acosador parecería tantear aún el terreno: se dedicaría a comprobar hasta dónde puede llegar, por lo que mantendría con su objetivo «una comunicación hostil y ambigua» (Rodríguez, 2002: 46-47), le haría promesas o lo tranquilizaría hasta volver a iniciar la siguiente agresión. Por su parte, el acosado tendería a quitar importancia a estos mensajes equívocos, y optaría por no tomarse en serio las indirectas recibidas.

Pero, la mayor parte de las ocasiones, el hostigador pasa directamente a la acción: cambia su comportamiento de forma notable y empieza a lanzar ataques progresivamente más violentos.

Críticas sistemáticas e injustificadas

«La primera manifestación de acoso suele consistir en hacer objeto a la víctima de críticas sistemáticas, feroces e injustificadas hacia su trabajo, su aspecto físico o sus ideas y planteamientos en relación con la tarea que desempeña» (Piñuel, 2001: 53; y también en Mediavilla, 2003: 22-23). Aunque la labor realizada ha ya sido muy bien valorada hasta ese momento, de repente se le reprochan descuidos o falta de profesionalidad y creatividad, y se la tacha de torpe, malvada o poseedor de malas intenciones (Leymann, en Piñuel, 2001: 68).

A estas críticas le pueden suceder «calumnias, rumores, mentiras interesadas, burlas y moteos» (Piñuel, 2001: 53; y también en Mediavilla, 2003: 22-23), síntomas de una persecución organizada

con el fin de socavar la autoestima del afectado y minar su imagen pública ante el resto de compañeros.

Vendría luego la progresiva marginación del subordinado: el jefe lo ignora y no se comunica con él; prohíbe expresamente a los demás trabajadores que le hablen, o les insinúa que no deben hacerlo; no le asigna trabajos de responsabilidad, o le pide tareas de menor relevancia; lo excluye de reuniones formales o informales, etc.

Estas acciones del acosador producen gran confusión en la víctima, que no sabría a qué se debe todo, se preguntaría continuamente por el motivo del cambio de su superior y se autoanalizaría de modo obsesivo, llegando a pensar que el problema reside en ella, por lo que se culpabilizaría y sentiría vergüenza.

La paralización de la víctima

El nuevo camino emprendido tiene como meta la inmovilización del acosado. Para conseguirlo, es decir, para que éste pierda su identidad y se mantenga en una duda constante –acerca de lo que piensa y siente sobre sí mismo y sobre los demás–, el acosador lo desquiciará y desestabilizará a través de una presión continua, nuevas críticas, riñas, amonestaciones, vigilancia de los movimientos y control del tiempo, órdenes absurdas, prohibición de acceder a determinados lugares o de utilizar algunas herramientas de trabajo, y otras medidas humillantes.

En este estado de repliegue e inhibición, la víctima experimenta serias dificultades para rebelarse o defenderse, porque su equilibrio emocional está roto y ha perdido la autoestima –no confía en sí misma ni en sus capacidades profesionales– y está paralizada.

La inducción al error y la participación del grupo

En la plenitud del proceso, descubiertos los puntos débiles del subordinado, es muy fácil para el hostigador hacer que éste se equivoque. Inducir a error al otro para echárselo en cara a poste-

riormente es una buena manera de deteriorar su imagen ante los demás. Su trabajo se resentirá, tanto en cantidad como en calidad, lo que dará nuevos argumentos: al superior, para continuar con sus ataques, y a los compañeros, para convencerse de su culpabilidad.

El agresor puede, por ejemplo, «sacar de sus casillas» al acosado –y lo tendrá más fácil si éste es impulsivo–, empujándole a comportarse de una forma colérica en presencia de otros. Si cae en la trampa y responde a la provocación, quienes han visto su reacción airada ya no dudarán de su mal carácter y su falta de autocontrol, lo tacharán de agresivo, irracional, loco o suicida, y –lo más importante– lo harán responsable de la situación.

La suma de errores profesionales, reacciones intempestivas y alguna que otra ausencia injustificada al trabajo habrá puesto en su contra a sus compañeros, que pensarán que se merece todo lo que le ocurre y que es justa la descalificación del superior. Al mismo tiempo, la proyección del mal en el agredido servirá para aplacar las tensiones internas de éste, y le permitirá aparentar bondad y nobleza ante aquéllos y en otros contextos.

Si el acosador empieza a oír en los otros frases como «ella se lo ha buscado», «tiene que cambiar» o «tiene que arreglar las cosas con su jefe» (Piñuel, 2001: 53 y 54), habrá triunfado, porque, como dice Hirigoy en (1999: 107), «para un perverso, el mayor fracaso es el de no conseguir atraer a los demás al registro de la violencia».

La víctima ya lleva la marca, y nadie recordará cómo era antes del acoso. De un agresor individual se ha pasado a uno colectivo. Lo que empezó como un conflicto entre dos personas, un superior y un subordinado, continuará con un linchamiento moral de varios contra uno. Es lo que Piñuel (2001: 56, y 2003: 46) llama «gang» o «banda» de acosadores». El manipulador habrá involucrado a otros superiores o a otros trabajadores, que participarán en la agresión activa o pasivamente: se burlarán, harán críticas, se mostrarán indiferentes o no se comunicarán con el afectado.

Primero, el grupo habrá participado del acoso con su mutismo, lo habrá consentido; luego, lo habrá avalado, convencido de la culpabilidad del verdadero acosado y de la inocencia del hostigador; y finalmente, con la manipulación de la imagen pública de su compañero, habrá contribuido a su desarrollo.

Los miembros del colectivo en cuestión pueden ser malvados o acosadores en potencia, o tener simplemente miedo a perder su puesto de trabajo –en el caso de que también ocupen un puesto inferior al del acosador inicial–, pero lo más frecuente es que no comprendan lo que pasa realmente. Sólo ven a un compañero o introspectivo, nervioso y demasiado obsesionado, que ya no es espontáneo y se comporta a la defensiva, que se irrita fácilmente y tiene salidas de tono, que falla en el trabajo y se ausenta quizás demasiadas veces... Por eso, niegan la realidad, juzgan negativamente a la víctima y se suman a la posición del hostigador.

Lo mismo sucede con los compañeros de trabajo más lejanos –representantes sindicales, personal de Recursos Humanos y miembros de la Dirección–, que pueden cerrar también los ojos o no pronunciarse.

De la descalificación al aislamiento

Rota su autoestima y su imagen pública, la víctima se ve empujada hacia una posición cada vez más indefensa y aislada: no cuenta con nadie en la empresa y se siente sola e incapaz de mantener relaciones abiertas y normales con ningún compañero.

Las cosas no son distintas fuera del trabajo, porque tiende «(...) a aislarse o ensimismarse» (Piñuel, 2003: 121). Si tiene pareja, es posible que la conversación con ella se reduzca exclusivamente al tema del acoso, lo que motiva sus quejas o hace que recoja a cambio consejos en forma de presión para que busque el acercamiento a su jefe–hostigador.

Pero al afectado le es imposible entenderse con su agresor, pues éste le niega la comunicación, no quiere explicar su actitud ni

tiene intención de encontrar una solución. El acosador se cuida mucho de evitar el diálogo directo; al contrario, puede hacer algún reproche vago y equívoco para confundir todavía más.

La imposición del silencio hace mucho daño al acosado, que se queda sin fuerzas y sin palabras para contar lo que está viviendo a sus amigos y conocidos. Teme que no le crean, teme que piensen que exagera.

(...) ¿Cómo hablar de ello con personas ajenas a la situación? (...) ¿Cómo describir una mirada cargada de odio o una violencia que tan sólo aparece en lo que se sobreentiende y en lo que se silencia? (Hirigoyen, 1999: 137-138).

El triunfo del acosador: el *mea culpa* de la víctima

Iñaki Piñuel (2003: 176-177) señala que «la primera victoria del hostigador sobre su víctima (...) es que ésta, perpleja e indefensa, acepte el punto de partida del acoso, esto es, la existencia de graves incumplimientos o faltas profesionales en su desempeño laboral».

De acuerdo con este psicólogo de la Universidad de Alcalá de Henares, el proceso de acoso y derribo seguiría la secuencia siguiente (*ibíd.*):

- asumida la responsabilidad por la víctima, el acosador trabaja para culpabilizarla;
- aceptada la culpa, trabaja para que sienta vergüenza;
- conseguido esto, hará lo necesario para que se autoperciba como mala persona;
- finalmente, la víctima acepta que el mal está en ella, que es un ser malvado.

A menudo, tras la asunción de su derrota, el acosado procedería a autocensurarse, y llegaría a pensar que ha ido demasiado lejos o

que sus reacciones han sido excesivas. Cediendo terreno para ablandar a su agresor y evitar «echar más leña al fuego», se situaría en la dramática paradoja de proteger a quien le agrede. Mostrándose amable y contemporalizador, y esforzándose por ser benévolo, vería cómo el acosador no sólo no echa el freno sino que arremete con más agresividad. Procuando ser complaciente y hasta servicial con sus compañeros, resultaría tildado de débil e hipócrita por éstos.

El sufrimiento de la víctima aumenta de forma exponencial. No sabe qué hacer. A veces, huye hacia adelante, trabajando con más intensidad, como si intentara buscar el reconocimiento que le falta (González de Rivera, 2002: 186-189); pero esto es sólo antes de que decida «tirar la toalla» y, por algún tiempo, renuncie a defenderse, renuncie al conflicto.

2.2.1.3. Descubrimiento de la situación por –y estado de desequilibrio de– el acosado

En algún momento del proceso, el subordinado se enfrenta a su agresor y le opone resistencia. Al no poder mantener con él una relación en igualdad de condiciones, se da cuenta del falso encantamiento y percibe claramente que su voluntad está siendo coaccionada y que se le impide que se rebele. El hechizo se rompe y se descubre el engaño (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 99).

2.2.1.3.1. Desenlace súbito

Este último acto se inicia de forma brusca y trágica. La toma de conciencia de la agresión y la manipulación de las que ha sido objeto hace que la víctima se desmorone emocionalmente: siente dolor y angustia por su dignidad y amor propio heridos. «La importancia del choque se debe al efecto sorpresa y a su falta de preparación, que es una consecuencia del dominio al que estaba sometida» (Hirigoyen, 1999: 139).

El descubrimiento va más allá de una mera decepción. El engaño sufrido supone una desilusión brutal; significa un trauma violento, que será mayor cuanto más estuviera involucrado el afectado en la empresa y en su trabajo. La pérdida de lo que había valorado en exceso le provocará una sensación de inutilidad e impotencia.

Se lamentará éste entonces de cómo ha respondido a las provocaciones del acosador, y se acusará de no haber reaccionado antes. El saber cómo ha sido utilizado violentamente y cosificado generará en él vergüenza, ira y resentimiento. La humillación y el engaño pueden dar paso a la depresión, e incluso, al suicidio.

Aparición del odio

La conciencia de la agresión y la estafa hace que la víctima pueda decir lo que siente y hacer frente de alguna manera al agresor, es decir, que recupere parte de su identidad y deje de ser cosa. A la larga, esto lo hará renunciando incluso a su derecho a rebelarse, y mostrando su indiferencia o hasta su perdón. Entre tanto, sin embargo, el odio que surge en ella consturirá, mientras dure, «un veneno que bebe para que le haga daño a su acosador» (Piñuel, 2003: 210-211), «una sutil forma de dependencia» (*ibíd.*, 2001: 232) que habrá de superar lo antes posible.

Pero, en proporciones más que considerables, ese sentimiento se manifiesta sobre todo en el hostigador. Una emoción que desde el inicio del proceso habría disimulado muy bien bajo la máscara de la seducción, ahora se despliega con toda virulencia.

La paralización de la víctima había alimentado durante la fase de dominio al agresor. Ahora, aquélla habla, se mueve, se le escapa—ha pasado de objeto dócil y útil a objeto rebelde y odiado—, y éste se siente perdido y rabioso. No puede soportar la separación de su presa, y le resulta intolerable que ésta se convierta en una especie de «reproche viviente» personificado (Hirigoyen, 1999: 129).

La furia del acosador lo delata. La rebelión del acosado da paso a un periodo de hostilidad declarada, en el que se revela el deseo de destruir y anular a éste, y en el que llega a perder de vista el interés mismo de la empresa. Abundan entonces «los golpes bajos y las ofensas, así como las palabras que rebajan, que humilan y que convierten en burla todo lo que pueda ser propio de la víctima. Esta armadura de sarcasmo protege al perverso de lo que más teme: la comunicación» (*ibíd.*: 102).

En su intento de que se imponga su versión de los hechos, es posible que el hostigador demande apoyos externos. Forward (2000: 105) recuerda que «(...) muchos chantajistas emocionales buscan refuerzos. Incorporan a otras personas –familiares, amigos o religiosos– para que los ayuden a defender su causa y demuestren que están en lo cierto».

Lo cierto es que entonces el agresor adopta el papel de víctima (él es quien se siente amenazado por el abandono de la auténtica), y halla un nuevo pretexto para su violencia. A la genuina «(...) la ve como un monstruo destructor, violento y nefasto (...), le atribuye una intencionalidad malvada y se anticipa agrediendo él en primer lugar» (Hirigoyen, 1999: 103). En estas circunstancias, es muy posible que caiga en su propia trampa, cometa muchos errores y llegue a ser descubierto por otros.

Es típico de estos individuos, en todo caso, que una vez que el subordinado ha salido voluntaria o forzosamente de la organización, continúen con el *bossing* a través de informes negativos sobre su carácter y profesionalidad a futuras empresas y a las personas de su entorno laboral (Piñuel, 2001: 53 y 54).

2.2.1.3.2. Consecuencias para la víctima

A medida que avanza el proceso, y si la empresa no toma medidas a favor de la persona acosada, la capacidad de resistencia de ésta se ve erosionada y su libertad de acción disminuida. El agotamien-

to psíquico termina en desequilibrio, un estado que desestabiliza al agredido y le hace enfermar continuamente.

Los daños que sufren las víctimas de *bossing* «afectan a la triple vertiente de la salud: física, mental y social»¹²⁵. Por una parte, podemos hablar de daños biológicos o psicofisiológicos, y por otra, de daños morales o socioemocivos, identificados con un sufrimiento espiritual o intelectual¹²⁶.

En la esfera personal, los síntomas que conforman el estado de desequilibrio se manifiestan en los planos físico y psíquico, comportamental y de los resultados; y, en el aspecto social, en lo que concierne a la relación laboral, familiar y con el círculo de amigos y conocidos.

En el Anexo 1 se desarrolla con cierto detalle este punto.

2.2.2. Protagonistas

Hirigoyen (2001: 164) afirma que no se puede interpretar una situación de acoso al margen de sus protagonistas, de su trayectoria y su concepción del mundo: «El modo en que cada uno reacciona ante un contexto hostil está (...) en función de la propia historia, pero también de la historia de la empresa en la que trabaja, de la sociedad en la que vive y de su economía, de las microsociedades que le rodean».

En consecuencia, para que el *bossing* sea un hecho se precisan al menos tres elementos: un acosador, un acosado y una organización incapaz de solucionar el problema¹²⁷. El fenómeno sucedería

¹²⁵ UGT-Madrid (2002) «Plan Director en Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2002-2003», *Boletín Informativo* nº 3, diciembre (p. 7).

¹²⁶ Ruth Vallejo Dacosta: «De la prevención a la reparación del daño y la tutela sancionadora al acoso moral», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 177.

¹²⁷ La perspectiva psicológica que nos ocupa en este capítulo está lejos de arribar al planteamiento que, desde una óptica sociocomunicativa, desarrollaremos en la tercera parte de esta investigación: la presentación del proceso de comunicación en el ámbito del *bossing* como un elemento diferenciado más, que toma su propia autonomía y

por la interacción de estos factores, individuales y sociales, y constituiría sobre todo un asunto de poder¹²⁸.

- El hostigador, que goza de una posición superior a la del acosado, tiene más recursos materiales y apoyos humanos que su subordinado y puede desarrollar su actuación en secreto, sin peligro de ser descubierto (Piñuel, 2001: 132-136). En algún momento del proceso usará esta circunstancia para lograr diferentes objetivos: revalorizarse, salir triunfador o afianzar un poder dudoso.
- El acosado, por sus características psicológicas –inocencia, dependencia afectiva...– y actitud, responderá por lo común neutralizando sistemáticamente su intuición sobre el agresor (Garrido, 2001: 238). Una «función reparadora» le inclinará a consolar a su verdugo o a compadecerse de él (Hirigoyen, 1999: 25), y sentimientos de vergüenza y culpabilidad harán el resto (Piñuel, 2001: 132).
- El entorno laboral, en fin, acostumbra a actuar como cómplice activo o pasivo de la situación. O bien favorece directamente la existencia del acosador y promueve este tipo de actuaciones (Hirigoyen, 1999: 68); o, en el mejor de los casos, se convierte en consentidor del maltrato mediante la inacción de los compañeros de la víctima y del resto de trabajadores y directivos de la organización.

[La dirección de la empresa, por ejemplo, ya] «coloca en puestos intermedios a personas que responden al perfil del acosador y las

llega a envolver tanto a los sujetos protagonistas como a la organización en que tiene lugar.

¹²⁸ ¿Cuándo puede saltar la chispa? ¿Qué situaciones lo propiciarían? El problema puede comenzar, como sabemos, de varias maneras: cuando un subordinado, por lo que es o lo que aparenta, altera el equilibrio del grupo (Hirigoyen, 2001: 193); por el hecho de que alguien, considerado por el acosador peligroso por alguna razón, ose mermar su poder (Rodríguez, 2002: 26); por asuntos personales: un trabajador no gusta o cae mal –bien por causas externas y formales, bien por tener mejores ideas que los demás–; o también por algún incidente concreto, como una discusión, un desencuentro o una broma mal encajada (Villego Dacosta, Ruth: «De la prevención a la reparación del daño...», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 177).

orienta, a través de la insinuación o abiertamente, para que vayan eliminando a trabajadores que ya no consideran necesarios», [ya 'hace la vista gorda' o no interviene para solucionar el problema] (Blanco, 2003: 63).

Merece la pena resaltar en este punto que, tanto psicólogos como psiquiatras y demás expertos con un enfoque médico-terapéutico del tema, suelen efectuar en su aproximación al mismo una excesiva oposición entre un hostigador «malo» por definición y un acosado «bueno» y vital por excelencia.

Varios de ellos provienen de (y/o se han adentrado en) la disciplina de la victimología –fundamentada en un primer momento en el estudio de los asesinos en serie–, y en su empeño por ayudar a la víctima han profundizado mucho más en todo lo referente a la personalidad del agresor que en las características de esta última.

Inevitablemente, al basarse en los textos correspondientes, las páginas que siguen adolecerán de esta carencia, pero como comunicadores habremos de tener siempre en mente lo que la investigación empírica pone de manifiesto en el capítulo 5 de este trabajo: que los problemas psicológicos no siempre están única ni exclusivamente del lado del «emisor»; que resultaría interesante abordar también la cuestión en clave de las expectativas que tiene el «receptor», y que, en definitiva, tanto el uno como el otro son elementos de un proceso que –por el mecanismo del *feedback*– alimentan más allá de calificaciones morales de cualquier tipo.

2.2.2.1. El acosador

Para hablar de acoso moral, resulta imprescindible que una persona «asuma el papel de perseguidor principal investida de la suficiente autoridad o carisma como para movilizar las dinámicas grupales persecutorias» (González de Rivera, 2002: 86). Esa persona es el primer protagonista del *bossing*, y de ella nos vamos a ocupar ampliamente en las páginas siguientes.

La primera pregunta que surge es si su psique es distinta a la de un sujeto que pudiera considerarse «normal» o «equilibrado». Pues bien, todo parece indicar que estaríamos ante una mente enferma, con importantes desequilibrios de la personalidad, y que el fenómeno «*bossing*» se podría explicar en gran medida «por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores» (Piñuel, 2001: 57).

Con una percepción de la vida y el mundo habitualmente «negativa, pesimista y destructora»¹²⁹, el hostigador se sentiría débil, inseguro e indefenso. Sus temores le llevarían a verse y presentarse a sí mismo como víctima de los demás, y desarrollaría un carácter rígido y egocéntrico.

Este apartado sobre la especificidad de la personalidad del agresor se propone –de acuerdo con la literatura especializada– describir los sentimientos y las conductas más comunes en relación con sus víctimas, así como analizar las motivaciones de sus actos, haciendo hincapié en aquellos elementos que conforman su modo de ser y en las carencias o incapacidades emocionales que le relacionan muy estrechamente con graves trastornos. En el capítulo 3 analizaremos el específico tipo de comunicación interpersonal y grupal que les es característico.

2.2.2.1.1. Principales trastornos asociados

¿Es posible que una persona normal y corriente se transforme en acosador bajo determinadas circunstancias? Algunos sociólogos –a partir, según Marie-France Hirigoyen (2001: 215), de una interpretación abusiva de las tesis de Hannah Arendt sobre la banalidad del mal– han llegado a decir que la presión psicológica que ejerce la nueva organización del trabajo puede posibilitar este hecho. Pero la opinión de la psiquiatra francesa es que «si bien determinados contextos pueden ser desestabilizadores para todo

¹²⁹ Rivière, Margarita (1999) «Acoso moral, la perversión del siglo», *El País*, noviembre 7 (p. 32/Sociedad).

el mundo, no todo el mundo es un acosador en potencia». La realidad evidenciaría que determinados perfiles muestran más disposición que otros a ser acosadores.

Así, por ejemplo, en mayor o menor grado todas las personas son egocéntricas, agresivas y sensibles a las críticas, y a todas les agrada ser admiradas; pero estos signos se mostrarían en el maltratador de forma significativa y acentuada, interfiriendo en su relación con el medio y en la percepción de los otros¹³⁰.

Mediocridad, envidia de las cualidades ajenas y necesidad de control serían los rasgos específicos que definen su psicología (González de Rivera, 2002: 86 y 115); y éstos se plasmarían, entre otros trazos, en una apropiación de la creatividad y el mérito y un gran afán de notoriedad (*ibíd.*: 86), profundos y desestabilizadores sentimientos de inadecuación personal y profesional (complejo de inferioridad), miedo e inseguridad hacia el entorno y hacia sí mismo (Piñuel, 2001: 57, y 2003: 49), e intento de encubrir o camuflar las propias deficiencias (Leymann, en Piñuel, 2001: 129, y 2003: 178-179).

Tales características del agresor se producirían como consecuencia de un fallo en su personalidad. Entendiendo esta última, con Enrique Rojas (2002: 107), como «*un sistema estructurado físico, psicológico y social*», no estaríamos ante una enfermedad propiamente dicha¹³¹, pero sí frecuentemente ante una combinación de elementos psicopatológicos que (le) ayudarían a justificar su comportamiento destructivo.

¹³⁰ Elisa Múgica: «El maltrato psicológico en el trabajo», en Martínez, M. et al., 2002: 111.

¹³¹ «Quiero con ello decir que no pueden establecerse con precisión su *etiología* (causas y motivos), *patogenia* (mecanismos por los que se ha ido produciendo), *sintomatología* (signos de la enfermedad, aunque éste es el aspecto que mejor se puede sistematizar), *pronóstico* (evolución) y *tratamiento*» (Rojas, 2002: 107).

Tres son los principales trastornos asociados:

- narcisismo (falsa autoestima o autoestima inflada, alimentada por aduladores frente a quienes se destaca),
- paranoia (verse amenazado por todo el mundo y por lo tanto, en la necesidad de atacar primero) y
- psicopatía (carencia de sentido moral y, en consecuencia, de sentimientos de culpa, cuando se agede y destruye a otros).

Los desarrollamos *in extenso* a continuación.

2.2.2.1.1.1. Narcisismo

Había una vez un Espejo de mano que cuando se quedaba solo y nadie se veía en él se sentía de lo peor, como que no existía, y quizá tenía razón; pero los otros espejos se burlaban de él, y cuando por las noches los guardaban en el mismo cajón del tocador dormían a pierna suelta satisfechos, ajenos a la preocupación del neurótico

AUGUSTO MONTERROSO, *La oveja negra y demás fábulas*¹³²

En *Las Metamorfosis*, poema épico del latino Ovidio (43 a.C.-h. 17 d.C), se recoge el mito de Narciso, bello joven griego, hijo de Cefiso y la ninfa Liríope. Narciso despertaba el amor de las ninfas y las jóvenes mortales, pero él era incapaz de amarlas. La ninfa Eco, consumida por su pasión no correspondida, se convirtió en sombra. Un día, tras una cacería, Narciso se dispuso a beber en la fuente Ramnusia; la imagen que contempló en el agua le atrajo y le enamoró; pero cuando se dio cuenta de que se trataba de él mismo y que no podría consumir nunca su amorla desesperación le invadió; entonces, cayó al agua y murió ahogado¹³³.

¹³² (1983) Barcelona: Seix Barral, Biblioteca de Bolsillo, p. 29.

¹³³ Recogido en Garrido, 2001: 102 y Greene, 2001: 455.

La idea de la continua autocontemplación la encontramos también en la descripción del narciso: planta exótica con hojas largas, estrechas y puntiagudas, y flores blancas o amarillas, muy olorosas, que crece cerca del agua y se inclina hacia ella, como si se mirara en un espejo (Rojas, 2002: 255-256).

Hombre enamorado de sí mismo, planta o flor que parece que busca su propia imagen... Para el narciso, los demás existirían tan sólo como espejos, y él se dedicaría a buscar su propio reflejo en su mirada.

A la hora de entender este tipo de personalidad, resulta muy clarificador lo que el psicoanálisis aporta a través de dos de sus estandartes más significativos.

Para Freud –dice Fromm (1994: 105-106)–, el narcisismo es la actitud de una persona en la que lo subjetivo –sus sentimientos, necesidades físicas y no físicas...– tiene una realidad muchísimo mayor que lo objetivo, lo exterior. Para estos sujetos, sólo es real lo que existe en su interior y, en consecuencia, los hechos provenientes del mundo externo se perciben exclusivamente desde el punto de vista de la utilidad o el peligro que suponen para uno mismo. Ejemplos claros los constituyen el niño recién nacido o de corta edad y el psicótico; en ambos casos, priman las propias necesidades y hay una casi total ausencia de relación con el mundo tal y como es, y no según los propios deseos y temores.

El mismo Fromm, por su parte, afirma que «la salud mental consiste en un mínimo de narcisismo», y suscribe la idea de Freud de que en el origen de una enfermedad mental quizá no hay nada más importante que éste.

Es la esencia de todas las enfermedades psíquicas graves. (...) La forma más extremada de narcisismo se encuentra en todas las formas de locura. (...) El narcisismo es el polo opuesto de la objetividad, la razón y el amor (Fromm, 1993: 37).

El narcisismo es instintivo o connatural al propio desarrollo humano, de forma que todo el mundo compartiría algunos rasgos de

este tipo de personalidad y sería de alguna manera insano o soñador: «Todos nosotros tenemos una visión no objetiva del mundo, que está deformada por nuestra orientación narcisista» (Fromm, s.f.a: 124). Ahora bien, por lo general se trataría de actitudes y reacciones más o menos pasajeras que producen remordimientos o culpabilidad, por lo que no cabe hablar de patología.

El sujeto que desarrolla esta última se diferenciaría sustancialmente del narcisista sano. Sería, en síntesis, un ser perturbado, en el sentido apuntado de que tiene escaso contacto con el mundo real, con el mundo externo a él; y su comportamiento resultaría claramente dañino para los demás, por los aspectos que resaltamos a continuación.

2.2.2.1.1.1.1. Obsesión por la imagen

El narcisismo constituiría una característica de nuestra sociedad, más patente en unas organizaciones que en otras. La cultura occidental lo cultivaría y favorecería de tal modo que lo normal es que abunden los individuos con este perfil. El sociólogo Christopher Lasch sostiene incluso –en *La cultura del narcisismo* (1978)– que «la personalidad narcisista es la estructura de personalidad dominante en la sociedad contemporánea», especialmente en los ámbitos empresarial y político.

Y en un mundo en el que prima la imagen, que vende imagen y vive de ella, el verdadero narcisista estaría obsesionado por la que proyecta en los demás, por lo que piensen de él. Una imperiosa preocupación le obligaría a dedicar gran parte de su tiempo a elaborar mensajes y emitir señales para dar forma a ese yo ideal, y gastar muchas de sus energías en alimentar esa imagen pública fabricada, en mejorarla o, al menos, en mantenerla.

Un sujeto narcisista no sería un ser auténtico, sino una persona-buñuelo: bella por fuera, pero vacía por dentro. Le faltaría profundidad emocional, con lo que ello supone de contradicción entre la

esencia y la apariencia; un gran abismo separaría al «cómo se muestra» del «cómo es».

Preocupado por encima de todo por causar una buena impresión y parecer especial a toda costa, de puertas para afuera descubriría sistemáticamente ante sus compañeros o superiores su lado más positivo, y aparecería de continuo como amable, educado inocente, comprensivo y humano..., o sea, encantador. De puertas para adentro –en la relación con la víctima y/o al legados–, la realidad sería muy diferente.

Esta doble personalidad o «personalidad *Jekyll y Hyde*»¹³⁴ se traduciría, así, en una conducta camaleónica. Mark Snyder, psicólogo de la Universidad de Minnesota, llama «camaleones sociales» a estas personas que desarrollan habilidades que les permiten causar normalmente una excelente impresión social; magníficos actores, acostumbrados a representar personajes muy distintos, controlan muy bien sus emociones, están muy pendientes de las reacciones de su auditorio y adaptan su actividad –opiniones, manifestaciones, gestos y acciones– para lograr lo que quieren (Goleman, 1996: 185-186)¹³⁵. En tanto que la gente íntegra utiliza su destreza social para relacionarse, siempre teniendo en cuenta sus sentimientos, ideas o valores, los narcisistas patológicos –inconsistentes, sin centro de gravedad– pasarían por encima de sí mismos para ser populares, para conseguir un éxito social vano.

«Semáforos de carne y hueso» (Jones, 1987: 165), estos sujetos cuidarían su envoltura como nadie: el aspecto físico, la vestimenta y otros adornos. Medirían muy bien sus formas y movimientos –intentando mostrarse elegantes, exquisitos, dignos y respetables–, y aparecerían como nobles y desinteresados. A fin de causar una fuerte sensación en el público, procurarían proyectar la imagen de genio o persona sabia (con recursos como el dominio

¹³⁴ López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 108, citando a Field en su libro *Bully in Sight*.

¹³⁵ La psicoanalista Helena Deutsch las denomina 'personalidades como si', por su extraordinaria plasticidad para adaptarse a las señales que reciben de quienes las rodean (Goleman, 1996: 185-186).

del lenguaje y la oratoria, y la utilización del pasado –a través de continuas citas de célebres máximas y autores– como fuente del conocimiento); y, en lo posible, se rodearían de símbolos de poder y riqueza para provocar admiración y envidia. Su aspiración con ahínco a cargos directivos se debería, más a la necesidad de figurar y aparentar, que al interés por la propia actividad a desarrollar.

Dependientes de la aprobación social y sin problemas de conciencia por vivir en una permanente contradicción; diciendo una cosa y haciendo otra muy distinta; manifestando a unos una opinión y a otros la contraria; excesivamente amables, incluso con aquellos a quienes desprecian..., las relaciones de estos sujetos se caracterizarían forzosamente por su superficialidad, y por el hecho de ser cortas y poco gratificantes.

Autoimagen y autoengaño

¡Es tan fácil inventar argumentos que hagan
el caldo gordo a nuestros intereses y
prejuicios, y encontrarlos *sinceramente* nobles!

ISAAC ASIMOV, *La tragedia de la luna*¹³⁶

¿Cuál es la imagen que tiene un narcisista de sí mismo? De acuerdo con la literatura especializada, la propia de un ser con una fuerte carga subjetiva, incapacidad para ver la verdad de las cosas e ineptitud para observarse introspectivamente (*lack of insight*) (Bilbeny, 1995: 131).

Como se apuntó más arriba, todos participaríamos de la deformación narcisista en mayor o menor grado, de manera tal que nuestros juicios y percepciones rara vez alcanzan la objetividad. Pero lo que caracterizaría a estos sujetos es que prácticamente se sitúan en el polo opuesto de esta última.

¹³⁶ (1983) Madrid: Alianza Editorial, 4ª ed., p. 224.

Ante sí mismos, serían sensibles, nobles, con un elevado sentido de la ética, incapaces de hacer algo negativo o de albergar malos pensamientos, muy generosos porque no pedirían nada a cambio de lo que dan, atentos, compasivos... En fin, una autoimagen insuperable, aunque fantástica –como corresponde a una mentalidad infantil–¹³⁷. En palabras de Bernstein (2001: 162), vivirían «en una realidad alternativa en la que sus pensamientos son puros, sus motivos altruistas y todos sus errores están causados por la malinterpretación».

Para ello,

- su mente funcionaría de manera fragmentada, con prismas infantiles, y en su mundo bidimensional sólo cabrían buenos y malos, amigos y enemigos, villanos y víctimas. Los otros serían los conflictivos o los equivocados en esta concepción maniqueísta del mundo;

La imagen que tienen de ellos es como una serie de atractivas fotos fijas, escenas de una película sin una trama general que las cohesione (Bernstein, 2001: 147).

- una memoria reduccionista y selectiva –una «visión de túnel» (Mayor, 2002: 39)– les llevaría a recordar sólo lo hecho por alguien, y nunca lo que éste haya podido darles o hacer por ellos, o los beneficios mutuos de la relación;
- en el ámbito corporativo, aprovecharían en particular la posibilidad de ejercer un buen control sobre los mensajes enviados por las otras personas sobre ellas mismas para darse el lujo del autoengaño (Steinfatt, 1983: 161), y

¹³⁷ La posesión de una autoimagen de este tipo es la que permitirá al máximo responsable de una consultora contactada, que en época de 'vacas gordas' no tiene el menor empacho en transmitir a uno de sus directivos el mensaje de que «lo importante es el capital» –defendiendo de esa forma el no reparto de beneficios entre los empleados–, jugar un rol victimista en las relaciones con subordinados, clientes y otros públicos cuando las circunstancias no son felices, afirmando entonces, en tono plañidero, que «somos prácticamente una ONG que trabaja para multinacionales».

- este último y la autohipnosis les servirían para ocultar las propias motivaciones e impulsos, justificar las reacciones –rabia, rencor...– y actos –abusos y humillaciones– y evitar, en definitiva, verse como son en realidad.

Y todo ello, basándose –como veremos más adelante– en grandes principios morales.

El proceso mental por el que un individuo con una autoimagen impecable justificaría su violencia y hasta su sadismo lo explica Erich Fromm (s.f. b: 207-208) introduciendo el concepto de racionalización. En tanto que el pensamiento activo revela siempre alguna idea nueva –sobre el mundo, sobre la gente, sobre uno mismo...–, la racionalización no descubriría nada original, sino que se limitaría a corroborar nuestros prejuicios: «La racionalización no representa un instrumento para penetrar en la realidad, sino que constituye un intento *post factum* destinado a armonizar los propios deseos con la realidad exterior».

En este sentido, el comportamiento violento o el sádico –cuyo objetivo es hacer daño al otro humillarlo– sería más racionalizado que consciente. Habría mucha violencia racionalizada en formas como «yo te mando porque sé qué es lo que más te conviene, y en tu propio interés deberías obedecerme sin ofrecer resistencia», o «yo soy tan maravilloso y único, que tengo con razón el derecho de esperar obediencia de parte de los demás», o bien «hice tanto por ti, que ahora tengo el derecho de exigirte todo lo que quiera» (*ibíd.*: 156-157). Mucha (auto)justificación, en suma, en respuestas del tipo de «lo hice por tu bien».

A menudo, bajo la fachada del amor y la bondad no se escondería otra cosa que la dominación, la explotación y el sadismo. Desde padres que pegan a sus hijos porque se dicen que el castigo físico es una buena disciplina, hasta pederastas que declaran que sólo estarían mostrando su cariño a los niños o su preocupación por su integridad¹³⁸, pasando por jefes explotadores y practicantes del *bossing...*, serían muchos los individuos, acusados formalmente o

en tratamiento por conductas violentas, que acostumbr an a dar este tipo de justificaciones.

Es más: se ha dado el caso de que algunos acosadores, con un cinismo desorbitado, han creado sus propios cursos sobre mobbing y tras obtener unos considerables ingresos por el elevado número de matrículas, con caras de preocupación, no han pestañeado al indicar en tonillo de mitin: «¡Hay que erradicar el acoso!» (Peñasco, 2005: 206).

2.2.2.1.1.1.2. Ceguera emocional

Más que facultad, yo diría que la imaginación es virtud. En el origen de todo acto cruel, ¿no hay una pobreza de imaginación que impide la menor corridita simpática, el traslado, siquiera momentáneo, a la situación del prójimo? El egoísmo proviene de idéntico defecto. Con visión clara de nuestra futilidad, ¿pondríamos tanto empeño en fomentarnos y en agasajarnos?

ADOLFO BIOY CASARES, *Historias de amor*¹³⁹

Un sujeto narcisista adolecería de esta carencia humana, que descansa en dos cualidades negativas fundamentales: egocentrismo y falta de empatía.

¹³⁸ La prensa se hacía eco hace unos años del caso de un individuo detenido por hacer fotos pornográficas a niños. En su defensa, el acusado llegaba a declarar «que el material formaba parte de una 'investigación' que estaba realizando para verificar si los bebés habían sido violados en sus domicilios» (Frías, Francisco (2001), «Detenido el dueño de una guardería por hacer fotos pornográficas a niños», *El País*, mayo 4 (p. 37)).

Más recientemente, el padre de un niño investigado también por tener en su poder centenares de fotografías y películas -en este caso descargadas de Internet- que mostraban a menores implicados en actos sexuales, justificaba su acción en base a que «los estaba recopilando para hacer después una denuncia» («Investigan por pornografía infantil al padre del bebé secuestrado en Italia», *El Mundo*, 11 de marzo de 2006 (p. 35)).

¹³⁹ (1981) Madrid: Alianza Emecé, Libro de Bolsillo, 2.ª ed., p. 181.

Una personalidad cuyo centro o eje es el propio ego, forzosamente tendría dificultades para poder apreciar en su justa medida la otredad de los demás. Su óptica estrecha y parcial haría que sólo se conecte con lo más grande que existe, o sea, con ella misma.

El narcisista sería un ser caprichoso, guiado por sus impulsos, necesidades, deseos momentáneos o placeres inmediatos más que por principios de peso o metas permanentes; y que obraría impulsivamente, entre otras cosas, por su incapacidad para postergar la gratificación.

Aunque egocéntrico, no sería «necesariamente egoísta, [pues] algunos tipos, los «altruistas», basan su poder en las cosas de todo tipo que dan a los demás» (Nazare-Aga, 2002: 172)¹⁴⁰.

Practicante del yoyoísmo (Gavilán, 2000: 119) y del ritualismo a sí mismo (*ibíd.*: 115-116), y «encantado de haberse conocido», es precisamente en el lugar de trabajo donde tendría más oportunidades de sentirse importante, por la posibilidad de dar órdenes a sus subordinados, o de medrar en su caso.

Pero no le bastaría con su propia veneración, sino que precisaría constantemente la de los demás. Esto le llevaría a rodearse de quienes alimentan su ego, de palabra y de hecho, y a huir de quienes no le rinden pleitesía o no le otorgan privilegios. La resultante natural son unas relaciones poco espontáneas y fluidas, no

¹⁴⁰ De acuerdo con Fromm (1994: 106-107 y s.f.: 68-69), existirían matices diferenciales entre el narcisismo y el egoísmo, si bien este último participaría del primero. Básicamente, «el egoísta lo es porque no ama», porque no puede amar; le interesa muy poco el mundo exterior, aunque es capaz de aprovecharlo; lo que sucede es que «lo quiere todo para sí»: percibe el mundo y sus gentes según el provecho que pueda sacar de ellos, pues «no siente placer en dar, sino únicamente en tomar». Al igual que él, el narcisista está imposibilitado para amar a los demás, pero —y aquí radica la diferencia— en tanto que éste no ama a nadie que no sea él, el egoísta tampoco puede amarse a sí mismo «El egoísmo y el amor a sí mismo lejos de ser idénticos, son realmente opuestos. El individuo egoísta (...), en realidad, se odia».

articuladas en torno a la reciprocidad, con innumerables trampas y abusos y, en consecuencia, frustrantes.

Con el narcisista no habría interacción ni diálogo; lo suyo sería habitualmente un monólogo sobre sí mismo: sapiencia, ideas, profesión, proyectos, logros, éxitos... currículum. Ante el planteamiento por parte de alguien de algún problema personal, existirían muchas posibilidades de que termine hablando del suyo, o ante la petición de un favor, de que olvide fácilmente. Incapaz de escuchar con interés ni con simpatía, y de soportar que nadie, excepto él, sea el foco de atención, la conversación se convertiría para el interlocutor, en muchas ocasiones, en «una experiencia irritante, próxima a la náusea» (*ibíd.*).

Carencia de empatía

El narcisista estaría incapacitado para ver al otro, no sólo por su exagerada centralización en sí mismo, sino también, como se ha apuntado, por su falta de empatía.

Steinfatt (1983: 239-240) define ésta como «una esperanza o creencia acerca de lo que está sucediendo dentro de otra persona». «*La exactitud, la comprensión y la empatía* –dirá– son el mismo concepto», una noción muy diferente a la simpatía¹⁴¹.

La doctrina acostumbra a hablar de dos tipos de empatía. A la habilidad «que nos permite comprender de qué modo la gente difiere de nosotros en sus opiniones acerca de las cosas», la denomina «toma de perspectiva» o «empatía cognitiva», y la distingue de «la empatía emocional –que permite que tú sientas cómo se siente otra persona–» (Garrido, 2001: 211).

¹⁴¹ Steinfatt pone en relación la simpatía con el sentimiento mientras que la empatía estaría emparentada con una capacidad o habilidad: «*La empatía* puede ocurrir sin haber *simpatía*, y viceversa, aunque generalmente se presentan juntas. Es posible comprender algunos de los motivos de un violador sin sentir mucha simpatía por él. Y también es posible sentir gran simpatía por los pobres sin tener una idea de lo que en realidad se siente siendo pobre. (...) Tal vez el estado ideal sería la empatía simpatética en la cual uno comprende exactamente y tiene los sentimientos proporcionales a la propia comprensión de otra persona».

Cuando se afirma que un sujeto narcisista carece de empatía, lo que se quiere señalar es su falta de profundidad emocional, la indiferencia a cualquier sentimiento ajeno –próximo o lejano–, al no poder experimentarlo, o mucho más gráficamente, la incapacidad de «ponerse en el puesto de otra persona (*lack of role-taking*)» (Bilbeny, 1995: 131).

Inmaduro emocional¹⁴², el individuo en cuestión detestaría las lamentaciones y los problemas ajenos; y no se detendría en ellos porque no vería a los seres humanos con pensamientos, capacidades, deseos y sentimientos. En la valoración que hace de los demás, éstos quedarían reducidos a instrumentos utilitarios, estereotipos u objetos, y perderían su identidad/especificidad/individualidad y, en definitiva, su humanidad¹⁴³.

Más arriba señalábamos la peculiaridad de las relaciones con un individuo egocéntrico, absorto en su propio ser. Pues bien, lo mismo cabría decir de un sujeto que trata a los demás como tales estereotipos, que interpreta mal sus sentimientos o que lo hace de forma automática, inconexa o indiferente. Es por lo que Goleman (1999: 192) afirma que «las personas emocionalmente solas también son socialmente torpes».

¹⁴² Un inmaduro emocional es el sujeto que «sigue siendo, desde el punto de vista afectivo, una criatura de dos, cinco o doce años, mientras que, intelectual y socialmente, está al nivel de su edad cronológica» (Fromm, s.f.a: 101). La madurez sería una cuestión de empatía, pues, según crecen y evolucionan los seres normales, más valorarían las coincidencias que encuentran en sus semejantes, más apreciarían lo que comparten (Bernstein, 2001: 30).

¹⁴³ El proceso de deshumanización mediante el que el acosador controla a sus víctimas lo describe González de Rivera (2002: 96-97) de la siguiente forma: «En su grado más leve, la deshumanización se llama *ninguneo*, que no niega totalmente la condición humana del otro, sino solamente su capacidad de servir como interlocutor. Su extremo más grave es la cosificación, *desvitalización* total, con la que el humano queda reducido a un simple número. (...) cuanto más indolente y suplicante esté su víctima, más se reafirma la eficacia práctica de su procedimiento; por otra parte, cuanto más sufra la víctima más necesario es intensificar su deshumanización para aplacar cualquier posible respuesta empática del acosador. (...) Cosificar a un humano es negarle voluntad y sentimiento, con lo cual puede ser utilizado y controlado como objeto, sin mayores culpas».

Las grandes carencias afectivas serían, de hecho, la causa de que el narcisista se coloque a veces en situaciones que resultan desconcertantes para los demás. Por ejemplo, no sólo no sabría compartir la alegría de otra persona de su entorno, a quien le hay a sucedido algo importante o positivo sino que además podría reaccionar de forma extraña o fuera de lugar ¹⁴⁴. Del mismo modo, cabría que se sintiera abandonado y defraudado cuando un amigo, que se encuentra enfermo, anula una cita. Su reacción en estos casos podría oscilar entre la sorpresa, la molestia, el enfado, la tristeza y la depresión, pero, según Kernberg (1988: 206), si se analiza detenidamente este último estado, se descubrirá que se trata «de enojo y resentimiento cargado de deseos de venganza».

Muchos grandes crímenes de la historia y delitos violentos tendrían su raíz en la falta de empatía. Violadores, pederastas, maltratadores de mujeres y niños...: todos compartirían la misma carencia psicológica. Y a ellos habría que sumar también, a nuestros efectos, el hostigador laboral, sobre el que las investigaciones coinciden en la inutilidad de «hacerle tomar conciencia (...) del sufrimiento de su víctima o de la perversidad de su propio comportamiento» (Piñuel, 2001: 124). La «incapacidad de [todos estos individuos de] percibir el sufrimiento de los demás les permit[iría] contarse las mentiras que les infunden el valor necesario para perpetrar sus delitos» (Goleman, 1996: 168).

Pseudoempatía o empatía artificial

Las relaciones sociales normales y saludables se fundamentan en la reciprocidad: beneficios –materiales y no materiales– y enriquecimiento para las partes y sobre todo, respeto mutuo; y éste, a su

¹⁴⁴ Una trabajadora conocida del autor, que comunicaba telefónicamente al director de la empresa con la que colaboraba de forma esporádica el nacimiento de su primer hijo, se encontró con la siguiente respuesta por parte de éste, pretendidamente simpática y graciosa: «Aquí todo el mundo pae. ¿Qué has parido?: ¿una osta?, ¿un besugo?, ja, ja, ja».

El mismo máximo directivo, informado por una empleada del motivo de su ausencia en el trabajo el día anterior –su niño había estado enfermo, con fiebre, vómitos, etc.–, cortaba de raíz la explicación con un «¡qué asco!», que buscaba, sin embargo, supuestamente la complicidad de la subordinada...

vez, se basa en la empatía, tanto en la cognitiva como en la emocional. Se ha hablado de «pseudoempatía» o «empatía artificial» (*ibíd.*: 200 y 201) cuando esta habilidad aparece con fines manipuladores, y en lugar de llevar a comprender auténticamente las necesidades ajenas, resulta ser poco más que una pose para seducir y dominar.

El estilo de comunicación de un acosador –basado en la mentira y la deformación, como veremos en el capítulo 3– delata una gran falta de respeto, debido a que el otro es para él sólo una cosa, a la que engaña y traiciona a partir de una mínima o nula implicación emocional por su parte.

2.2.2.1.1.1.3. Megalomanía

Ser objetivo, utilizar la propia razón, sólo es posible
si se ha alcanzado una actitud de humildad, si se
ha emergido de los sueños de omnisciencia y
omnipotencia de la infancia

ERICH FROMM, *El arte de amar* (s.f.a: 125-126)

Cuando veas un gigante, examina antes la posición
del sol, no vayas a ser la sombra de un pigmeo

NOVALIS (poeta alemán, 1772–1801)

La personalidad narcisista viviría de ilusiones: una de ellas la alimentaría el firme convencimiento de su superioridad –ética incluida– sobre el resto de los mortales; otra la constituiría su creencia de ser única y especial; y la tercera, como deducción o conclusión de las anteriores, el pensamiento de que merece todo.

Por «una disfunción tanto psicológica como cosmológica» (Bernstein, 2001: 168), los narcisistas deformarían la realidad sobre ellos mismos –su pasado y su presente–, el mundo y el futuro –el suyo, el de la empresa, el del entorno...–, para crear una rea-

lidad alternativa, en la que se sitúan por encima de los demás y aparecen como los más inteligentes, los más dotados, los mejores y más grandes. Llegarían a convertirse en «leyendas en sus propias mentes» (*ibíd.*: 25)¹⁴⁵.

Junto a una autoestima inflada, esta percepción colocaría a estos sujetos ante sí mismos como ajenos a la masa y al margen de cualquier norma o convención. En su concepción, un ser superior como ellos debe regirse por sus propias reglas: «pertenece a una raza especial que le permite distanciarse de los demás y conservar una posición diferencial» (Gavilán, 2000: 121). En los casos en que alguno llega a hacer reales algunas de sus fantasías grandiosas –triunfa en lo personal y/o profesional–, el problema se hipertrofiaría (Rojas, 2002: 260).

En cuanto al «delirio de merecimiento» o «delirio de tener derecho» (González de Rivera, 2002: 141), sería causante del desprecio a superiores, compañeros y subordinados: el sujeto que lo ostenta «cree poder cobrarse en hostigamientos, humillaciones, ataques, vejaciones, etcétera, lo que todos le deben» (Piñuel, 2003: 182).

Síntomas de megalomanía –manifestaciones de fantasías pretenciosas y delirios de grandeza– en las actitudes y acciones de un jefe narcisista serían los siguientes (*ibíd.*, 2001: 149-150, 169 y 171 a 173; y 2003: 189-190 y 192):

- se cree imprescindible, aunque suele manifestar que nadie tiene esa condición;
- piensa que constituye el soporte de la organización –es lo que se ha llamado «pensamiento autorreferencial»–: lo bue-

¹⁴⁵ En una comida con un cliente, un empresario presumiblemente con este trastorno se lamentaba de cómo en su momento se había dejado de convocar un prestigioso concurso ante el hecho de que, según decía, las tres primeras ediciones las había ganado él personalmente o un hermano suyo, y ante los pronósticos que indicaban que, de realizarse de nuevo, el premio recaería otra vez en uno de los dos por poco que el jurado aplicara un mínimo criterio de justicia...

no que sucede en la empresa tiene que ver con su persona, su sabiduría y su valía: él ha asesorado o intervenido;

- a menudo, se muestra apocalíptico: da la sensación ante su entorno de que se va a producir una crisis inminente;
- se presenta como un Mesías o el salvador de la empresa, con una idea clara de cómo se deberían hacer las cosas;
- relata de modo grandilocuente «*historias fabuladas o exageradas de grandes logros profesionales*», olvidando intencionadamente las aportaciones o colaboraciones de otros;
- tiene pretensiones de nivel o categoría y aparenta que se relaciona exclusivamente con gente muy cualificada, intelectual o socialmente;
- se muestra muy contrariado si tiene que realizar tareas o funciones que estima inferiores a su estatus;
- exhibe en su despacho sus atributos de poder: trofeos académicos y profesionales, así como fotografías y objetos que acreditan su posición social o económica; sus puntos de referencia o señas de identidad están expuestas en ese escaparate, por lo que algún autor ha denominado «*escaparatismo*» a estas formas de obsesión por la imagen.

Aires de superioridad moral

La moralidad no se halla en los principios abstractos (...), sino en aquellas conductas que se distribuyen en miríadas de acciones todos los días

MIJAIL BATKIN (1895-1975)¹⁴⁶

¹⁴⁶ En Garrido, 2000: 86.

Su experiencia le decía que, cuando alguien se ufana exageradamente de su felicidad o de su virtud, es porque quiere convencerse de lo que en realidad no existe

HERMAN HESSE, *Knulp*¹⁴⁷

Creyéndose paradigma del bien y la verdad, el sujeto narcisista se mostraría distante y con aires de superioridad moral, trataría de imponer su forma a todo el mundo y exhibiría «unos valores morales irreprochables con los que da el pego» (Hirigoy en, 1999: 113-114). En su comportamiento parecería expedir continuamente carnés de ética.

Los casos de directivos que tienen siempre en sus labios conceptos como la amistad, sinceridad, honestidad o generosidad no serían en absoluto excepcionales. Se trata de individuos que harían de su rectitud todo un espectáculo: adoptan el lenguaje de la moralidad y alardean de su integridad, su exquisito sentido de la justicia o su compasión, y hasta llegan a colaborar con grandes proyectos o a apoyar causas humanitarias.

Privados de sustancia, se verían forzados a apoderarse de alguna cualidad o característica valiosa que no poseen, con el objetivo de aproximarse a los demás y que les abran sus puertas – y, en el fondo, alimentar sus egos y escalar profesional y socialmente—. Con este fin es por el que fingirían ser muy éticos, muy cívicos o muy piadosos, así como hallarse preocupados por los grandes valores, como si nada humano les fuera ajeno.

Detrás de estas formas, se ocultarían una mala conciencia, pobreza interior o complejo de inferioridad (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 225), y una puesta en escena que intentaría tapar de cara a los demás su sentimiento de superioridad y su desprecio hacia la masa. Salvando las distancias, sería algo parecido al estilo de comportamiento que Fromm atribuía al calvinismo

¹⁴⁷ (1980) México, D.F.: Cía. General de Ediciones, S.A., 9ª edición, p. 46.

primitivo y al puritanismo posterior: una humildad aparente, unida a la falta de aprecio y odio hacia los otros.

Como buenos moralistas, serían crueles y despiadados (Jones, 1987: 257): no olvidarían nunca, y se sentirían ofendidos y amenazados si no se adoptan sus modos. A quien pone en entredicho o niega su código o su ideario ético, tratarían de confundirlo, intentando demostrar la no validez de su sistema de valores. Creerían poder hacer realidad cualquier deseo, caiga quien caiga, y estarían dispuestos a atentar contra los derechos ajenos con tal de conseguir sus objetivos (Garrido, 2000: 295).

Si cuestionan repetidamente las normas o límites morales, ello no sería expresión de un carácter abierto o muy liberal, sino manipulador (Benesch y Schmandt, 1982: 61), y lo mismo cabría decir cuando defienden de puertas para afuera «un sistema ético pasado de moda» (Jones, 1987: 17-18).

De este sujeto narcisista y megalómano se ha dicho que tiene «una alteración de la norma moral»¹⁴⁸, que «no tiene moral»¹⁴⁹ o que es sencillamente «amoral» (Bilbeny, 1995: 127).

2.2.2.1.1.1.4. Mediocridad

Por lo general, el ser humano aspira a superarse desde el punto de vista personal, o a identificarse o proyectarse en aquellos a quienes admira. Es una tendencia normal de su naturaleza.

El narcisista, sin embargo, no participaría de esta cualidad. Una característica como la exigencia o tensión interna que se ha denominado «presión por la excelencia» (González de Rivera, 2002: 87), que en dosis excesivas llegaría a despertar en muchas personas sentimientos incluso de fracaso o frustración, no supondría

¹⁴⁸ Cambra, Lali (2002) «El acosador moral suele tener un montón de 'cadáveres' en el armario», *El País*, noviembre.

¹⁴⁹ Sanchís, Ima (2001) «El acosador moral destruye con sonrisas», *La Vanguardia*, noviembre 4 (p. 7, La contra).

preocupación alguna para él, usualmente bastante satisfecho consigo mismo.

González de Rivera denomina «mediocres inoperantes activos» a estos individuos incapaces de valorar y estimular la excelencia: «El mediocre inoperante o pseudocreativo no siente inclinación por propiciar progresos de ningún tipo, y todo aquello en lo que interviene está condenado al estancamiento» (*ibíd.*: 88-89). El calificativo de «activos» se lo deberían a sus habilidades en otros aspectos, porque, en contraste con los simples o pasivos, se sentirían tentados por las categorías o posiciones altas en la empresa, y desarrollarían una enorme competencia para meterse por las rendijas organizativas, «hacerse de la cuerda de...», y por lo tanto prosperar en toda clase de entidades¹⁵⁰.

Otros expertos destacan, por su parte, la «reactividad»¹⁵¹ de algunos de estos sujetos, cuya conciencia de mediocridad les induciría a compensarla, tratando de eliminar a los auténticos competentes que les recordarían con su sola presencia «su esterilidad vital, su incapacidad creadora».

Muchos de ellos —señalan estos especialistas— se encuadrarían en la situación descrita en *El principio de Peter*, es decir, habrían alcanzado su nivel de incompetencia en un puesto que les vendría grande, por lo que habrían optado por deshacerse de quienes, a su entender, ensombrecerían u obstaculizarían su ascensión. Algunos, vivirían atormentados como consecuencia de su función de usurpadores: serían «el rey ilegítimo que ha conseguido el trono por medios poco honestos, que es consciente en la intimidad de su conciencia de que no merece tal posición»¹⁵². Una sensación que les sumiría en la paranoia les haría ver por todas partes fantasmas preparados para atacar, y les colocaría permanentemente a la defensiva.

¹⁵⁰ Ramos, Mar (2001) «Terror en la oficina», *La Razón*, noviembre 18 (p. 37).

¹⁵¹ José Luis Dolz: «El binomio hostigador-acosado...», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 45.

¹⁵² *Ibíd.*: 47.

En el fondo, lo que se pondría a menudo en evidencia es el miedo e inseguridad de cada individuo en cuestión sobre su posición en la empresa. Serían sentimientos como éstos los que le empujarían en su momento a acosar a otras personas, y poner en marcha un proceso que, como el *bossing*, por definición –requiere la repetición continua o la prolongación en el tiempo–, reforzará el comportamiento del mediocre a la hora de enfrentarse a sus temores y complejos.

Aunque resulta un tanto par adójico, la falta de confianza y desequilibrio internos (soledad, impotencia, envidia, bajo nivel de autoeficacia¹⁵³, ambición desmedida...) propia de estos sujetos darían lugar con frecuencia a una actividad frenética o un exceso de trabajo. Para evitar estados depresivos u otros sentimientos desestabilizadores, el narcisista se vería impulsado a buscar metas externas, perseguir el éxito o el renombre, acumular bienes materiales, ir a muchos lugares o tener una incesante vida social.

«Se debaten y se dan aires de importancia: tienen un montón de citas, están todo el día pegadas al teléfono móvil, reciben centenares de *e-mails* o se pasan la noche navegando por internet...» (Hirigoyen, 2001: 237).

Los psicoanalistas hablan de *falso-self* o falsa personalidad, porque sí, por ejemplo, llegan a perder el puesto de trabajo o resultan ser blanco de críticas, esa identidad fabricada se disuelve rápidamente.

Un individuo de este tipo –dirá Fromm (s.f.a: 30-31)– «es esclavo de una pasión, y en realidad, su actividad es una 'pasividad' puesto que está impulsado; es el que sufre la acción, no el que la realiza». De acuerdo con él (s.f.b: 103), el trabajo y las relaciones que genera constituirían una vía para escapar de la incertidumbre. «Este tipo de esfuerzo y de actividad no es el resultado de una fuerza íntima y de la confianza en sí mismo; es, por el contrario, una manera desesperada de evadirse de la angustia»¹⁵⁴.

¹⁵³ «Es decir, de la característica personal a través de la cual el individuo se percibe como capaz de llevar a cabo sus propósitos» (Bosqued, 2005: 60).

Habría, por supuesto, aspectos positivos en tanta actividad. En primer lugar, las consecuencias que ello tendría –dados los valores predominantes en las actuales sociedades desarrolladas– a la hora de favorecer la autoimagen impecable a la que aludíamos más arriba. Pero también otros de mayor significación. Por ejemplo, se ha mencionado unas líneas más atrás la falsa creatividad o la incapacidad creadora que muchos expertos atribuyen a estos sujetos.

Es cierto que otros, como Bernstein (2001: 187), difieren de esta apreciación. Como los narcisistas se creen diferentes y especiales –«por definición (...) son *outsiders*»–, y necesitan demostrarlo –afirma–, «tienen mucha más motivación para ser creativos que la gente normal, cuyas vidas son más equilibradas», aunque esta cualidad proceda solamente del «exterior».

De cualquier forma, en lo que sí parece haber coincidencia entre los especialistas es en que el ser humano tiene, entre las diversas maneras para trascenderse, dos antitéticas: crear –lo que implica actividad y amor–, y destruir u odiar, que «no es más que la *alternativa* de la creatividad [...] y que] surge cuando no puede satisfacerse la voluntad de crear» (Fromm, 1993: 38-39). El practicante de *bossing* sería alguien que habría apostado decididamente por esta segunda opción en su relación con la víctima.

Desvalorizar a los demás

Aunque el narcisista patológico aparecería con frecuencia ante el observador como un ser arrogante, dominante y seguro en todo lo que dice o hace, esa aparente confianza en sí mismo no tendría consistencia o sería muy débil, y encubriría en muchas ocasiones un gran complejo de inferioridad.

Los especialistas en la mente describen el mecanismo de la «*conducta compensatoria*» que tiene lugar en un individuo sano, aun-

¹⁵⁴ Es en este sentido profundo que Hirigoyen (2001: 238) llega a afirmar que una persona narcisista no es libre, porque «no existe más que a través de sus resultados, su éxito profesional o social y sus atributos de poder» –muchos a su cargo, coche oficial, etc.-.

que con determinadas deficiencias: la tendencia a ~~contar~~arrestarlas de muy diversas maneras. Por ejemplo, «es probable que un sujeto muy bajito, para compensar su déficit de tamaño, haga gimnasia y se vuelva fuerte o [que] eleve la voz para no pasar desapercibido» (Mayor, 2002: 61).

Pues bien, nuestros protagonistas operarían de forma más dañina para quienes se mueven en su entorno: en lugar de incrementar su autoestima, procurarían rebajar la de los otros, y con ello aparentemente engrandecerse. Aunque a veces ocultarían también sus debilidades detrás de formaciones compensatorias que exaltan su propia perfección y excelencia¹⁵⁵, su característica fundamental es que conseguirían «la compensación de quedar por encima (...) mediante la ridiculización, la humillación o la hipercrítica sistemática de sus víctimas» (Piñuel, 2003: 180).

Hay en ellos una exacerbación de la función crítica que les conduce a pasar el tiempo criticándolo todo y a todo el mundo. De este modo, se mantienen en su omnipotencia: «¡Si los demás son una nulidad, forzosamente yo soy mejor que ellos!» (Hirigoyen, 1999: 115).

Como apuntábamos al hablar de los mediocres «reactivos», son las dudas sobre su propia valía las que les harían reaccionar de un modo agresivo contra todo lo que pueda recordarles sus limitaciones o reproches internos. De ahí la emisión de esos juicios rotundos, radicales, negativos y continuos sobre los demás.

Expertos en poner etiquetas y en hacer que una cualidad pase por un defecto (Nazare-Aga, 2002: 139), seguirían el dicho 'crítica, que algo queda', aunque no sea más que en forma de «comentarios inocentes», o de «sugerencias».

El trabajo y los actos ajenos, no sólo nunca merecerían un elogio espontáneo por su parte, sino que serían censurados, directa o

¹⁵⁵ La presuntuosidad y/o adopción por la mayoría de una altanería arrogante en base al propio origen, posición, fortuna y demás accidentes, que nada tienen que ver con la valía personal (Benesch y Schmandt, 1982: 145-146), tendría su razón de ser en esta conducta.

indirectamente. Lloverían especialmente críticas demoledoras sobre las iniciativas y los éxitos de los otros, en particular de aquellas personas de su profesión que les pueden eclipsar o hacer sombra. Pero no sólo sobre ellos.

Aunque creyéndose en la vanguardia, nuestros sujetos se colocarían habitualmente en la retaguardia, observando desde su púlpito a quienes ponen en marcha algo, para comprobar si triunfan o sucumben; también esta segunda posibilidad sacaría a relucir su envidia, y hasta su odio.

La frecuente adopción de esta actitud por jefes o directivos narcisistas tendría su razón de ser en su ineptitud para idear y desarrollar iniciativas, que los convertiría en malos empresarios o profesionales.

- Con serias dificultades para abordar un proyecto real, no resultarían ser emprendedores o trabajadores prácticos u operativos, sino teóricos, abstractos y retóricos.
- Incapaces de asumir la derrota o de enfrentarse emocionalmente a ella, evitarían el riesgo para alejarse del terror que sienten ante un posible fracaso¹⁵⁶.
- Enfrascados en su mundo de superioridad, rara vez se preocuparían de los problemas –financieros, legales o personales– que puedan tener (Garrido, 2000: 36).

La mediocridad estaría, asimismo, en relación directa con la incapacidad para gestionar emocionalmente la ignorancia: reconocer que se desconocen algunas cosas o que no se sabe de determinados asuntos¹⁵⁷. El problema paralizaría a estos sujetos y les impe-

¹⁵⁶ De hecho, sería ésta «una de las razones [más comúnmente] aducidas por sus superiores para evaluarles negativamente» (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 120).

¹⁵⁷ En algunos individuos, esta deficiencia da lugar en ocasiones a situaciones incluso surrealistas: el CEO (presumiblemente narcisista) de una pyme fue capaz de mantener durante diez minutos una «conversación» con un interlocutor angloparlante, cuando

diría aprender, llevándoles en todo momento a imponer su agenda y sus temas, a aferrarse a personas prestigiosas, o a recelar de todo aquel que dé muestras de una excesiva capacitación o proyección profesional.

Intolerancia a las críticas

La creencia irracional de hallarse en posesión de la verdad, y la consiguiente incapacidad de asunción de los propios defectos, haría improbable que una personalidad narcisista ponga en cuestión sus actos. En ella no cabría habitualmente la autocrítica, y mucho menos la reprobación que le puedan efectuar otros. Incluso, en aquellos momentos bajos o depresivos en que pareciera que se autoflagela o se hace la víctima, lo que buscaría «no es un consejo para hacer las cosas mejor, sino alguien que le reaffirme lo que ella sabe en su corazón, que es estupenda tal y como es» (Bernstein, 2001: 181-182).

La más mínima oposición la desarmaría psicológicamente (Gavilán, 2000: 120). Un ser tan lleno de sí malinterpretaría todo excepto las alabanzas, y consideraría la indiferencia o la escasa veneración como un rechazo.

En el caso de evaluación por sus superiores, éstos serían inmediatamente descalificados, pues, en su opinión, nadie tiene la suficiente capacitación o el nivel adecuado para medirle o pedirle cuentas¹⁵⁸. Un juicio negativo de sus jefes lo encoleriza: echará pestes en privado de ellos y dirá que la envidia lo motiva.

su conocimiento del idioma de Shakespeare apenas se reducía al manejo de unos cuantos vocablos. Mientras que legaba la persona que habría de servir de intérprete, se esforzó por apartar y comprender lo que se le comunicaba, y aprovechar los segundos en que el extranjero emitía su mensaje para confeccionar a toda marcha nuevas preguntas que ocultaran ante los ojos de éste el auténtico diálogo de besugos que se estaba produciendo.

¹⁵⁸ Esto sería válido, incluso, en lo que se refiere a la presentación de exámenes o defensa de tesis doctorales. El autor puede dar fe de más de un alto dirigente empresarial incapaz de reconocer la cualificación de los miembros de un tribunal —cualquiera que éste sea— para juzgarle, o de realizar simplemente estudios de posgrado por el mismo motivo.

Si, por el contrario, su cargo en la empresa se lo permite, no admitirá comentarios adversos sobre su persona (*ibíd.*). Sería muy probable, incluso, que obligara a sus subordinados a escuchar sus historias, proyectos, escritos u opiniones, pero no, como podría parecer, tratando de demostrar su valía a los demás, sino utilizándolos como espejo o auditorio (Piñuel, 2003: 189), ya que en realidad su audiencia será ella misma (Bernstein, 2001: 168-169). Las propias relaciones sociales le causarían mucha ansiedad: «tienen un miedo atroz a la evaluación y se ponen nerviosísimos cuando se encuentran en un medio social amplio»¹⁵⁹.

La rabia, la ira o el resentimiento constituirían, en definitiva, emociones típicas de un narcisista cuando alguien le critica o no reconoce lo que él cree que vale; y, tras ellas, unos profundos deseos de venganza y destrucción contra esa persona. En el fondo, estaría demostrando una vez más la íntima relación existente en su caso entre los sentimientos de excelencia, poder y superioridad, por un lado, y la necesidad de confirmación de su público, por otro¹⁶⁰.

2.2.2.1.1.2. Psicopatía

Descrita por Hervey Cleckley en 1976 como la «máscara de la cordura», en alusión a una apariencia de normalidad que ocultaría graves carencias o déficits emocionales¹⁶¹, se trata de un trastorno de la personalidad en el que se han identificado claramente determinados rasgos interpersonales –de relación con los demás–,

¹⁵⁹ Vicente, Juan C. (2001) «Guía para sobrevivir a los manipuladores», página web del autor, revisión nº 10, julio 24.

¹⁶⁰ Como escribió Fromm (2001: 195-196), a propósito de uno de los grandes dictadores del siglo XX: «Necesitaba el aplauso, de la exaltación, para sentirse corroborado. (...) Para creerse necesitaba otros que lo creyeran. (...) La prueba de verdad reside en el aplauso y no en la coherencia interna de las ideas mismas. La verdad nunca le interesó a Hitler».

¹⁶¹ Christopher J. Patrick: «Emociones y psicopatía», en Raine y Sanmartín, 2000: 98.

afectivos y comportamentales¹⁶² (ver cuadro «Ítems de la escala Hare»).

En el plano interpersonal, estaríamos ante individuos presuntuosos y arrogantes, con un desmedido sentido de autovalía –se sienten superiores a todo el mundo–, egoístas, insensibles al dolor y al malestar ajenos¹⁶³, dominantes, aparentemente encantadores –presentan una imagen sugerente y seductor a–, superficiales y con una fuerte inclinación al engaño y la manipulación. «A menudo –dice Bernstein (2001: 38)–, interpretan tan bien sus papeles que se engañan a sí mismos para creer que son lo que fingen ser».

Ítems de la escala Hare (Psychopathy Checklist-Revised/ PCL-R)¹⁶⁴

	Factor 1: Interpersonal/afectivo		Factor 2: Desviación social
1.	Locuacidad/encanto superficial	3.	Necesidad de estimulación/propensión al aburrimiento
2.	Sensación grandiosa de autovalía	9.	Estilo de vida parasitario
4.	Mentiras patológicas	10.	Escaso control del comportamiento
5.	Engaños/manipulación	12.	Problemas de conducta tempranos
6.	Ausencia de remordimientos y culpabilidad	13.	Falta de metas realistas a largo plazo
7.	Escasa profundidad en los afectos	14.	Impulsividad
8.	Insensibilidad/falta de empatía	15.	Irresponsabilidad
16.	No acepta la responsabilidad de sus acciones	18.	Delincuencia juvenil
		19.	Revocación de la libertad condicional

Ítems adicionales –que no cargan en ningún factor–

- 11. Conducta sexual promiscua
- 17. Muchas relaciones matrimoniales
- 20. Versatilidad criminal

¹⁶² David J. Cooke: «La psicopatía, el sadismo y el asesinato en serie» (*ibíd.*: 184).

¹⁶³ Christopher J. Patrick: «Emociones y psicopatía» (*ibíd.*: 108).

¹⁶⁴ Robert D. Hare: «La naturaleza del psicópata: algunas observaciones para entender la violencia depredadora humana» (*ibíd.*: 21).

En el ámbito afectivo, nos encontraríamos con sujetos fríos, irritables e incapaces de controlar las emociones –las propias y las ajenas–, de experimentarlas o de establecer vínculos de esta naturaleza, por lo que carecerían de empatía, así como de sentimientos de culpa, arrepentimiento y vergüenza.

(...) su ausencia de emociones sociales y de empujones les traiciona en muy pocas ocasiones: al no sentir ansiedad frente a la transgresión de las normas, pueden permanecer «fríos» y poner cara de hombre honesto aun en medio de la mayor de las patrañas. De hecho, la principal fuente de satisfacción del psicópata radica en ese proceso de sentirse él superior porque es capaz de manejarnos (..) («deleite del desprecio») (Garrido, 2004: 112).

No facultados para asumir error alguno u ofrecer disculpas, casi nunca se reconocerían como tales, negando en primer lugar las agresiones que puedan cometer; afirmando no ser conscientes del daño causado a sus víctimas en el caso de tener que justificarlo («no me había fijado», no me había dado cuenta, «no había reparado en que eso fuera un problema para él (o para ella)», «¡obedecía órdenes!»...) (Hirigoyen, 2001: 58); rechazando o minimizando el hecho con expresiones del tipo de «¡no es para tanto! ¡Era una broma! ¡Es demasiado susceptible!» (*ibíd.*), e incluso viéndose a sí mismos como las víctimas de la situación.

Finalmente, en el área del comportamiento serían irresponsables, incapaces de mantener la atención, con un estado de ánimo extremadamente variable e imprevisible, y con un estilo de vida desviado desde el punto de vista social, pues no se fijarían metas duraderas sino inmediatas, mantendrían relaciones parasitarias con el resto de las personas y tenderían a ignorar o violar las normas sociales¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Garrido, 2000: 34 y 99, y 2004: 27; Raine y Sanmartín, 2000: 8, 17 y 184.

Este último aspecto se podría contemplar hasta en las situaciones cotidianas más habituales. Por ejemplo, en una conversación telefónica no sería raro que cortaran súbitamente la comunicación con su interlocutor con un simple «espera un momento», sin la más mínima intención de continuar al aparato.

Caracterizados por «un egocentrismo de bebé o imbécil»¹⁶⁶, narcisistas por definición¹⁶⁷, y con «dificultad para comprender temas complejos y sutiles»¹⁶⁸, su conducta evidenciaría un ser antisocial y agresivo, para quien «lo importante es sentir tensión, excitación, sin más horizonte que el actuar impulsivo y dictado por el capricho o los arrebatos» (Garrido, 2000: 34).

Sin conciencia de los problemas vitales, y con unos «frenos emocionales»¹⁶⁹ muy débiles, se moverían en una rutina de evasión, sintiendo que todo les está consentido. Esto les permitiría «humillar y torturar a sus víctimas sin experimentar ninguna inhibición sobre su conducta»¹⁷⁰, o «cometer actos depredadores y violentos sin ningún escrúpulo»¹⁷¹.

Aunque pueden llegar a tener éxito en lo profesional, no lo harían de una manera duradera o sin engaños, pues su persecución inmediata del placer les impide implicarse en las obligaciones laborales (Garrido, 2001: 85).

Absoluta falta de empatía

De forma aún más rotunda que en la personalidad meramente narcisista, psicopatía y empatía serían términos antitéticos. El psicópata sólo estaría capacitado para ponerse en el lugar de alguien

¹⁶⁶ Rosa Montero, *El País*, 15 de diciembre de 1998. Citado en Garrido, 2000: 15.

¹⁶⁷ Conviene aclarar en qué convergen y divergen las personalidades narcisista y psicopática. En tanto que todos los psicópatas serían narcisistas –el fenómeno es inherente al trastorno–, lo inverso no aplicaría en la mayoría de las ocasiones. Ambas patologías comparten un carácter duro, abusivo, frío, superficial y privado de empatía, pero sólo en una naturaleza psicopática se mostraría esa impulsividad y esa capacidad tan grande de destrucción, agresión y engaño. Además, «muchos psicópatas son indiferentes ante los logros de los demás, sintiendo a la vez envidia, y su necesidad de que les admiren es mucho menor, mientras que los narcisistas rara vez tienen una historia delictiva o antisocial marcada» (Garrido, 2000: 103).

¹⁶⁸ Friedrich Lösel: «¿Existe un tratamiento eficaz para la psicopatía?: Qué sabemos y qué deberíamos saber», en Raine y Sanmartín, 2000: 257.

¹⁶⁹ Robert D. Hare: «La naturaleza del psicópata...» (*ibíd.*: 49).

¹⁷⁰ David J. Cooke: «La psicopatía, el sadismo y el asesinato en serie» (*ibíd.*: 185).

¹⁷¹ Robert D. Hare, *ibíd.*

en el plano intelectual, pero difícilmente entendería los sentimientos ajenos ante las experiencias de la vida.

Al sujeto con esta patología se le ha llamado androide o autómatas, con forma humana pero sin fondo, que fingiría «constantemente emociones que no siente para no perder su estado de impunidad» (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 124). Ocasionalmente podría manifestar «episodios de amáticos de afectividad, que no son sino pequeñas exhibiciones de falsa emotividad» (Garrido, 2000: 41).

La realidad es que el individuo con este trastorno desconocería el significado del amor, la compasión o el sacrificio, y no tendría capacidad para sentir aquello que vincula a las personas, aquello que crea sus lazos, como la responsabilidad, el compromiso o la solidaridad. Sufriría «un déficit en la integración del mundo emocional con el razonamiento y la conducta»¹⁷², y comprendería muy por encima el «contenido emocional de las palabras, reflejo de la falta de profundidad de su mundo afectivo»¹⁷³.

El psicópata «conoce las palabras, pero no la música», (...) puede hablar como *si estuviera* teniendo una emoción, pero, en realidad, no la está experimentando, habla «de oídas»¹⁷⁴.

Además de analfabeto emocional, son varios los estudiosos que consideran al psicópata idiota moral.

(...) como buen simulador que es, el psicópata, si se lo propone, puede fingir que siente esas emociones, pero como en verdad no las siente, a la hora de tomar una decisión y actuar, su razonamiento (la facultad que tenemos para interpretar la realidad y seleccionar un curso de acción) se ve privada de un componente importantísimo que tenemos los mortales comunes: el significado emocional que algo tiene para nosotros. Por eso realiza decisiones absurdas, o dañinas, y por eso la realización de esas conductas le delata. Y debido a que tantas veces esos comportamientos

¹⁷² Garrido, 2000: 66, citando al psicólogo de la Universidad de la Columbia Británica Robert Hare.

¹⁷³ Goleman, 1996: 169-170 y 173, citando también a Robert Hare.

¹⁷⁴ Garrido, 2000: 41, haciendo referencia a los psicólogos Johns y Quay.

son rechazables desde la ética consensuada entre los hombres, decimos que los psicópatas son «estúpidos morales» (Garrido, 2004: 65).

A su entender, estaríamos ante un ser negado para el pensamiento, en el sentido de que puede pensar, pero no lo hace, «lo cual destruye el hecho moral, que se apoya en el andamiaje del pensamiento activo» (Bilbeny, 1995: 135). Su conclusión es que posiblemente son «seres *sin pensamiento*» (*ibíd.*); o que pueden seguir un razonamiento, «pero caren de guía o criterios éticos» (Garrido, 2000: 61). En el mejor de los casos, conocerían teóricamente las reglas de la convivencia pero no estarían dispuestos a aplicarlas (Bilbeny, 1995: 141), dada su escalofriante incapacidad para tratar a los demás como seres humanos» (Garrido, 2000: 28).

Estúpido en el sentido moral pero inteligente en el intelectual. Inteligente, pero no reflexivo ni razonable... «Los criminales más despiadados, los asesinos sádicos múltiples que se deleitan con el sufrimiento de sus víctimas antes de quitarles la vida, constituyen el epítome de la psicopatía» (Goleman, 1996: 169-170 y 173).

2.2.2.1.1.3. Paranoia

El acosador moral exhibiría con frecuencia una conducta próxima a la personalidad paranoica o paranoide¹⁷⁵, estrechamente conectada –al igual que la psicopática– con el trastorno narcisista a que aludíamos más arriba. Los jefes paranoicos, de hecho, acostumbrarían a «dar lecciones de rectitud a los demás», y «se consideran detentadores de verdades irrefutables». Lo sabrían todo mejor que nadie, y no dudarían jamás de sí mismos (Hirigoyen, 1999: 118, y 2001: 227).

Pero más allá de «la hipertrofia del yo –orgullo, [arrogancia], sentimiento de superioridad– (Hirigoyen, 1999: 118), del desprecio

¹⁷⁵ El diccionario de la R.A.E. define la *paranoia* como «una perturbación mental fijada en una idea o en un orden de ideas», y el término *paranoide* como una «forma atenuada de lo paranoico».

del otro, y de la necesidad de remitirlo todo a sí mismos, quizás el rasgo más destacado de este desequilibrio psicológico sea la permanente desconfianza hacia los demás, ya que el individuo que lo padece interpretaría los motivos y comportamiento de las personas que lo rodean como malévolos, sospechando especialmente de las muy capaces o honradas.

Una mente paranoide nunca tendría pruebas suficientes de la buena voluntad o lealtad de los otros, percibe siempre dobles intenciones en sus palabras, gestos y hasta silencios, y analiza meticulosamente toda la comunicación –los signos verbales y no verbales–, extrayendo conclusiones negativas –raras, malintencionadas, siniestras– para sí misma (Rojas, 2002: 177).

Síntomas de esta actitud hacia el prójimo según la DSM IV serían, en síntesis, los siguientes (Piñuel, 2001: 177-178):

- «Sospecha, sin base suficiente, de que los demás le están explotando, perjudicando o engañando».

Se evidencian rasgos paranoides en los profesionales desconfiados, que, sumergidos en «un permanente pseudodetectorio de persecución» (*ibíd.*: 123-124), sólo ven amenazas y conspiraciones contra ellos, y consideran traición los pensamientos independientes (Bernstein, 2001: 278).

Seres autosuficientes, necesitarían para su supervivencia «encontrar el lado negativo de cada persona, aun cuando los motivos de su denigración sean totalmente aleatorios» (Hirigoyen, 1999: 98).

- «Preocupación por dudas injustificadas acerca de la lealtad o fiabilidad de los amigos o las personas próximas».

Hipersensibles, se sentirían humillados y ofendidos a la más mínima oportunidad.

- «Reticencia a confiar en los demás, debido al temor injustificado a que la información sea utilizada contra él».

El sentimiento de desconfianza llevaría al acosador paranoide a esconder toda la información sobre sí mismo, ocultar a toda costa sus puntos débiles y evitar las críticas, y en definitiva, a mostrarse reservado, rígido y hermético ante la gente.

- «Interpretación de significados escondidos o amenazas ocultas en comentarios inocentes o situaciones triviales».

Aquejadas de lo que en términos psicoanalíticos se conoce como «delirio interpretativo paranoico» (Hirigoyen, 1999: 98), las personas con este desequilibrio exagerarían cualquier acto insignificante, lo distorsionarían o lo analizarían de manera errónea o delirante.

Una gran «resistencia a la persuasión» –que compartirían con individuos con comportamientos antisociales (Schamm, 1975: 71)– haría el resto.

- «Recuerdo de los agravios e incapacidad de olvidar o perdonar insultos, injurias o menosprecios».

Un ser paranoide tendría «una memoria fotográfica para los agravios supuestos o reales recibidos», y guarda rencores durante mucho tiempo (Rojas, 2002: 185 y 179).

- «Percepción de ataques a su reputación que no son visibles para los demás, y reacción rápida ante ellos con agresividad, contraatacando».

El miedo a todo el mundo llevaría al sujeto paranoide a ver rivales y enemigos por doquier, y a atacar antes de ser atacado. El agresor proyectaría sus tendencias destructivas en el entorno, se sentiría perseguido, se vería a sí mismo como víctima de la maldad del otro, e interpretaría con gran habilidad ese rol para poder demostrar ante terceros que la ver-

dadera víctima quiere hacerle daño o minar su prestigio o estatus, y que no se puede confiar en ella.

Así, pasaría del con vencimiento de la traición por parte de otros a las acciones contra sus supuestos traidores, y tendría la coartada perfecta para justificar su odio, su «actitud pleitista» (Hirigoyen, 1999: 102) y sus futuras reacciones defensivas y violentas. Podría, por ejemplo, agredir a la víctima o a quienes la apoyan sin sentirse culpable, porque partiría de la premisa de que el otro tiene algo que reprocharse (*ibíd.*: 2001: 227), e incluso basar esta autojustificación apoyado «en principios de altura».

Por todo lo anterior, no sería de extrañar que, como veremos en el capítulo 4, jefes con estas características «desarrollen estilos de dirección totalitarios o autoritarios, a fin de desincentivar toda posible insubordinación o rebelión» (Piñuel, 2001: 176) (paradójicamente, en la práctica, su inestabilidad les convertiría con mayor facilidad en objeto de dolo y traición), o que pongan barreras a su alrededor y pretendan controlar de manera absoluta el trabajo y los movimientos de sus empleados.

Espías en lo más profundo de su ser, estarán en alerta y pendientes de todo y de todos, llegando a violar la privacidad de las comunicaciones y demás derechos laborales, sobre todo en los casos en que ocupan puestos altos en el organigrama de una entidad. Entonces, «es frecuente que implementen sistemas de escucha, de intervención del correo electrónico, de grabación mediante vídeo, etc. El acosador paranoide se transforma con el tiempo, y si obtiene poder suficiente, en el «Gran Hermano» organizativo, siempre vigilante de la supuesta malevolencia de todos los demás» (*ibíd.*: 175).

Tampoco habría de sorprender en absoluto que nuestro protagonista se revele, a menudo, como incapaz de colaborar con las personas de su entorno, o que difícilmente pueda creer que haya gente con buenas intenciones o que se comporte

desinteresadamente. El que una víctima ayude a otros compañeros en el trabajo, es decir, les anime, asesore o enseñe, dé información útil o facilite los medios o herramientas para sus tareas, a él le resulta insoportable. Estas actitudes serán utilizadas en su contra, porque el agresor buscará en ellas perversos u ocultos motivos, o las percibirá como maniobras para quitarle el poder o desestabilizar al grupo (*ibíd.*:124).

2.2.2.1.2. Irresponsabilidad

Desentenderse de sus obligaciones, descargar en otros la responsabilidad de lo que no va bien, negar la agresión a su víctima o encontrar algún modo de justificarse... serían en principio actitudes propias de todo hostigador laboral.

Limitado para el esfuerzo continuado o las metas permanentes, y con los complejos y carencias emocionales o empáticas reseñados, el jefe en cuestión estaría prácticamente incapacitado para asumir responsabilidad alguna sobre las consecuencias que su comportamiento pueda tener en otras personas.

«No tienen una subjetividad real» —explicará Hirigoyen (1999: 117-118)—. «Ausentes de sí mismos, también lo están para los demás. Si no están nunca donde se los espera, si no hay forma de sorprenderlos, es sencillamente porque no están ahí». Tamaña falla vital les haría excluir de sí mismos, entre otros sentimientos humanos, el sufrimiento y la duda, razón por la que hay quien —Bilbeny, por ejemplo (1995: 47)— los considera también irresponsables en la acepción moral del término.

2.2.2.1.2.1. Necesidad/ilusión de control

Aunque resulte paradójico a simple vista, constatada esa irresponsabilidad, uno de los aspectos de la personalidad del acosador más destacables lo constituiría su condición de controlador.

Dogmático, autoritario y dominante, el agresor desarrollaría «un sistema férreo de control mediante el cual pretende monitorizar cualquier movimiento, actividad, iniciativa e idea (...) que pudiera amenazarle» (Piñuel, 2001: 148). Lo haría para demostrarse a sí mismo su valía y poder, y lo llevaría a detalles tan nimios –cualquiera que sea su nivel jerárquico– que hay quien lo tacha incluso de cotilla, por su imperiosa necesidad de enterarse de todo lo que ocurre a su alrededor para que nada se le escape.

No se trata en este caso, como parece evidente, de una supervisión exhaustiva de la actividad laboral y de sus empleados, en aras de un mejor funcionamiento de la empresa (en cuyo caso se podría hablar de un comportamiento responsable por su parte). Lo que el acosador querría es vigilar –de manera nociva– las tareas, y subyugar o mantener a raya a las personas.

En las situaciones –en absoluto excepcionales– en que no sabe afrontar un problema, desplegaría gran inquietud y miedo, y su reacción consistiría con frecuencia en encolerizarse y preferir amenazas. Es lo que sucede a menudo por ejemplo, cuando un subordinado le plantea la conveniencia de tener una reunión donde hay que opinar y tomar decisiones importantes, o cuando no se acata de inmediato una orden suya.

Las causas profundas de esta obsesión por el control de las cosas y la gente ha y que buscarlas, en opinión de los expertos, «en patrones emocionales aprendidos en la infancia» (Rodríguez, 2002: 56); en «su falsa autoestima y su inseguridad real»¹⁷⁶; en «una imagen física no aceptada, o un complejo de inferioridad cuyo origen puede ubicarse en su escasa inteligencia» (Gavilán, 2000: 165-166); en «la *ansiedad* que le provoca su incapacidad e incompetencia» (*ibíd.*), o en el «miedo al desbordamiento interno» (Piñuel, 2001: 148). Las acciones no serían más que una coraza bajo la que se protegería, un búnker en el que se sentiría seguro,

¹⁷⁶ Vicente, Juan C. (2001) «Guía para sobrevivir a los manipuladores», página web del autor, revisión nº 10, julio 24.

un muro sin rendijas que impediría que se asomen o escapen sus complejos.

Piñuel (*ibíd.*) reseña su incapacidad especialmente para acciones como las siguientes:

- esperar a alguien (cosa que le exaspera);
- permanecer mucho tiempo quieto, sin hacer nada;
- permanecer en silencio interior (la mediación le resulta odiosa);
- escuchar con atención durante mucho tiempo a una persona (enseguida está pensando en otras cosas);
- contemplar paisajes, puestas de sol, obras de arte, etc.;
- cambiar de parecer o aceptar el punto de vista de otro.

Resulta obvio que estos personajes no generarían en las organizaciones —como veremos en el capítulo 4— una relación sana y fructífera, sino un estilo de comportamiento interpersonal regido por el control de las actitudes y las conductas, incluso de aquellas que no afectan al marco estrictamente laboral¹⁷⁷.

2.2.2.1.2.2. Culpabilización del otro

Irresponsabilidad y control serían, pues, dos caras de una misma moneda. Adicionalmente, y a pesar de la monitorización a la que somete a todos sus actos, el agresor acostumbraría a culpar a los demás de sus frustraciones, fracasos y problemas.

¹⁷⁷ El autor fue testigo presencial de cómo el director de una empresa con la que tuvo relación profesional no pudo disimular en su día su profunda frustración/irritación por no conseguir, a pesar de varios intentos por lograrlo, que uno de sus directivos asistiera con él a una determinada manifestación ciudadana contra el terrorismo.

En concreto, en caso de hostigamiento procuraría «desviar la atención de sí mismo como causante del acoso o difuminar la autoría de las agresiones orientándola hacia otros» (*ibíd.*: 138). No se sentiría responsable de lo que hace o hizo en el pasado a sus víctimas, por lo que no puede arrepentirse de ello ni sentir pena ni vergüenza por su actuación.

Puesto que, si él no es responsable, tiene que serlo el otro forzosamente, el desequilibrio y los males de la víctima radicarán, a su parecer, en ella misma (es mala gente, lo que le pasa se lo ha buscado sola...), en una tercera persona o en varias, en algún grupo o colectivo, etc. El objetivo último consistiría en conseguir la inmunidad y tener la conciencia tranquila.

Los métodos utilizados por el hostigador para conseguir este resultado serían diversos:

- «se constituye deliberadamente en *juez*» (Rodríguez, 2002: 65): sentencia que el acosado es el único responsable, y le ofrece incluso su ayuda para que supere la situación;
- efectúa un cambio de papeles y se convierte en víctima, generando dudas y culpabilidad en el agredido, que pasa a desempeñar el rol de verdugo;
- utiliza el trabajo en equipo para culpar a otros más fácilmente: sabotea la toma de decisiones, elude el análisis de los temas o se reserva o retiene información indispensable.

Sin embargo, cuando percibe lo beneficioso que puede resultarle expresar algún sentimiento o emoción, nuestro protagonista los simularía, sirviéndose de sus aptitudes camaleónicas. Así, por ejemplo, al verse acorralado, se justificaría o aseguraría que lo lamenta, pero se trataría de un falso arrepentimiento: «la 'vergüenza' se desvanece enseguida» —sentenciará Garrido (2000: 270)—, al no ser más que una estrategia para dar una buena imagen y seguir manipulando.

2.2.2.1.2.3. Ausencia de compromiso

El círculo de la irresponsabilidad del acosador se completa mediante una manifiesta falta de compromiso con personas y acciones, iniciativas y decisiones.

En el plano personal, esta actitud se plasmará, como veremos, en el hecho de no contraer acuerdos u obligaciones con nadie, a fin de sobrevolar cualquier situación con la menor implicación posible.

En el ámbito laboral, un sujeto como el que describimos sería incapaz de enfrentarse a realidades incómodas ineludibles o impostergables –gestión inadecuada, malos resultados de su empresa, rotación de personal, etc. –, o de poner, por ejemplo, los medios para solucionar las tensas relaciones existentes con/entre sus subordinados.

Desentendiéndose de sus obligaciones y no responsabilizándose del malestar en el trabajo que origina con su conducta, estaría utilizando el mismo mecanismo que se da habitualmente en la separación de una pareja en la que uno de sus integrantes es maltratador, en la que éste no asume su culpa o parte en el desenlace, con lo que evita tener que cuestionarse a sí mismo.

El procedimiento empleado se resumiría en una huida de las confrontaciones, la evitación de reuniones, la utilización de excusas para no tener que tomar decisiones, la no resolución de problemas, etc.; y, en todo caso, la responsabilización a otros (víctimas, subordinados, superiores, empresa, ordenamiento jurídico, sociedad...) ante cualquier contrariedad.

«Aun cuando su perversidad pase desapercibida durante un tiempo, se expresará en cada situación en la que tenga que comprometerse» (Hirigoyen, 1999: 12-13):

- si algo sale mal, detectará de inmediato qué fue lo que no funcionó y pregona a los cuatro vientos que él ya lo sabía (no habrá que esforzarse mucho para comprobar que antes de que sucediera no tenía ni idea de cómo iba a funcionar aquello¹⁷⁸);
- si se le piden cuentas de sus acciones –incumplimiento de una promesa, pasar de un tema que le concierne, no respetar al equipo, llegar tarde...–, evitará rendirlas,

Casi siempre replica que está agobiado de trabajo, que no tiene tiempo, que tiene que hacerle un favor a alguien o que es víctima de alguien («Me han entretenido») o de algo («Vives demasiado lejos; me he equivocado con todas esas malditas carreteras»). (...) también utiliza (...) el famoso «Tenemos que confiar unos en otros» (Nazare-Aga, 2002: 168-169).

negará los hechos o los racionalizará y minimizará sus efectos –sobre todo si son negativos–; mentirá si es preciso, y también es muy probable que reaccione con agresividad.

Situado en todo momento ante sí mismo por encima del bien y del mal, e irresponsable por definición, llegará al extremo de actuar como el presidente y máximo accionista de una empresa conocida del autor, que, ante la comunicación de rescisión del contrato por parte de una de sus empleadas, le aconsejaba, en plan paternalista y como si nada dependiera de él, que no dedicara al disfrute de las vacaciones a que tenía derecho los días que le quedaban antes de causar baja definitiva, porque así «ellos te los pagan»...

2.2.2.1.3. Vampirismo

Explotar a las personas que lo rodean o que tienen a su cargo, abusar o aprovecharse de ellas, sería otra característica propia del comportamiento de un acosador en el ámbito laboral.

¹⁷⁸ Vicente, Juan C., *op. cit.*

Al igual que un vampiro necesita la sangre de sus víctimas para sobrevivir, estos individuos precisarían de la vitalidad y fuerza de las suyas. Estas últimas constituirían el soporte de algo bueno o positivo de lo que desean apropiarse; y su interés por ellas se mantendría en la medida en que posean alguna cosa que les apasione, en tanto que decaería o desaparecería cuando, a su entender, ya no tengan nada atractivo que ofrecerles.

Su incapacidad para el aprendizaje es uno de los factores que les inhabilitaría para tener las cualidades y aptitudes de sus víctimas, y que les llevaría a desarrollar métodos o formas de expolio para apropiarse de esas características con las que no cuentan y que tanto anhelan.

Codiciarían aspectos personales, profesionales, y también sociales (acceso al poder, introducción en un entorno privilegiado en el que permanecer o mediar —clase social, ámbito intelectual o artístico, grupo empresarial o de presión...—, etc.). Y establecerían una relación de asimetría o de interdependencia desequilibrada, en la que el hostigador ejerce un mayor control de la situación: pone más distancia, traza un cerco a su intimidad y oculta mejor sus verdaderos pensamientos, deseos o intenciones.

Habitualmente, los acosadores chocarían con un estilo de comportamiento tan opuesto al suyo que les resulta insoportable de tolerar. De ahí que al concepto de apropiación vaya ligado inexorablemente el de destrucción; y que la desvitalización vaya acompañada de la negación del proyecto existencial del otro u otros: «Cuando uno carece de vida, tiene que intentar apropiarse de ella o, si esto no es posible, tiene que destruirla para que no haya vida en ninguna parte» (Hirigoyen, 1999). Seducción, saqueo y destrucción serían un *continuum* en la vida de estos seres.

Una casi insondable falta de independencia o autonomía de la que adolecerían —pueden hacer muy pocas cosas por sí solos—, les conduciría, por una parte, «a un comportamiento ‘pegajoso’ y a temer la separación» (*ibíd.*: 118); por otra, a evitar una proximi-

dad excesiva, y finalmente, a buscar urgentemente otra relación que les proteja en cuanto la presente toca a su fin.

2.2.2.1.4. Envidia, miedo a sentirse eclipsado y odio

Emparentada estrechamente con el vampirismo, la envidia se revela muchas veces –como ha quedado apuntado al hablar de la mediocridad– como otro de los rasgos definitorios de la psicología de un acosador. «Sentimiento de codicia, de irritación rencorosa, que se desencadena a raíz de la visión de la felicidad y las ventajas del otro» (*ibíd.*: 116-117), se trataría de una falla clave en su personalidad, que conlleva, además de egocentrismo, mala intención o deseo de hacer daño a la persona envidiada.

El frecuente complejo de superioridad del que adolece el hostigador, le haría creer que goza de una serie de cualidades y atributos positivos que, en verdad, no tiene. Al encontrarse con alguien dotado realmente de esas características, estallaría el conflicto interno; entonces, desestabilizado psicológicamente, no aceptaría la evidencia y la negaría, y a continuación iniciaría la persecución contra esa persona que se ha atrevido a mostrar indirectamente sus carencias.

Si lo que comúnmente se conoce como envidia sana provoca estímulos positivos que conducen a la emulación de capacidades o actitudes, la insana o maligna llevaría directamente a la depredación. En ella se conjugan el sufrimiento por no poseer los bienes –materiales o morales– ajenos y el goce por el mal de sus propietarios (González de Rivera, 2002: 93-94). El sujeto aquejado de la misma, no sólo se alegraría de las penas o fracasos del otro, sino que intentaría robarle lo que estima más preciado, no tanto para su propio provecho –pues no sabrá qué hacer con lo adquirido, al carecer de los recursos necesarios para ello (Hirigoyen, 1999: 116)–, como para que aquél no pueda disfrutarlo.

¿Qué cualidades o experiencias puede desear un jefe acosador de sus empleados? La lista sería larga: juventud, bondad, riqueza,

popularidad, facilidad para relacionarse, carisma o don de gentes, optimismo, felicidad, vida privada satisfactoria, mejor educación y/o formación, sensibilidad, personalidad, independencia de criterio, seguridad, carácter emprendedor, competencia profesional, iniciativa, capacidad de tomar decisiones, creatividad, conducta ética...

Al tratarse, principalmente, de bienes más intelectuales o morales que materiales, resultan, por su propia esencia, difíciles de arrebatarse. Si el envidioso no estuviera invadido por el orgullo y el odio, y tuviera capacidad de aprendizaje, podría adquirir algunos de esos valores a través de la imitación o del intercambio. Pero su actuación no emprende precisamente ese camino.

Aquellas personas –trabajadores con mayor o menor rango que el suyo en la empresa, compañeros de profesión, amigos y conocidos– que son o hacen lo que él desearía ser o hacerse convierten automáticamente en sus rivales o enemigos.

Como buen simulador, sabría ocultar sus sentimientos: finge ignorar la superioridad de alguien, como si no existiera, y, si no puede evitar que la misma salga a la luz, proyecta sobre ella oscuridad¹⁷⁹ (niega sus méritos o cualidades, desprecia o invalida sus tareas, silencia cualquier cosa relacionada con una evaluación positiva, tergiversa sus comentarios, difunde rumores para desprestigiarla...), y destila críticas mordaces, sarcasmo y calumnia (entre sus preferidas, la atribución de éxitos a motivaciones espurias o poco éticas)¹⁸⁰.

¹⁷⁹ Greene, 2001: 486.

¹⁸⁰ Este doctorando puede dar fe de cómo el Director General de una compañía con la que ha tenido contacto en el transcurso de este trabajo respondería, punto por punto, a esta descripción. Por ejemplo en lo que respecta a sus juicios contra antiguos alumnos suyos, a los que, frente a todo fundamento racional, acusaría de haberse apropiado de sus ideas a la hora de poner en marcha exitosas iniciativas empresariales. Como señala Goleman (1999: 148-149), recogiendo unas afirmaciones de Phil Weilerstein, director de la National Collegiate Inventors and Innovators Alliance, no sería consciente de que en el mundo laboral se precisa perseverancia para que algo teórico deje de serlo; y de que «existe una gran diferencia entre la persona que

Miedo a sentirse eclipsado

Temeroso e inseguro con quienes lo rodean, un acosador haría todo lo que está en sus manos para impedir que sus subordinados destaquen o para obstaculizar que asciendan por sus propios méritos. De permitírsele su posición en la empresa, se libraría incluso de ellos, así como de quienes le puedan poner en entredicho, siquiera hipotéticamente, o vean sus actos con demasiada lucidez. «Con el paso del tiempo, sólo quedan a su lado quienes se someten (...) y se vuelven aduladores» (Rojas, 2002: 256-257), aquellos que –como mencionamos en el epígrafe sobre la mediocridad– no le cuestionan nada ni van a hacerle sombra.

Serían la incompetencia y/o la imperiosa necesidad de veneración los que le conducirían a rodearse de estos perfis, que, como valor añadido nada desdeñable, elevan su autoridad moral por contraste.

Lógicamente, las pocas relaciones estables o duraderas –amistades o amores– no quedarían excluidas de este comportamiento: un hostigador se fijaría sólo en personas que puedan aportar brillo a su imagen –status social, belleza personal, etc.–, pero incluso éstas deberían procurar no sobresalir, porque en caso contrario aparecerán los celos.

Odio

Si la continuación lógica de la envidia es el deseo de apropiación, a éste, ante cualquier contratiempo, le seguirían el odio y la venganza.

hace realidad algo que ha inventado y quienes sólo sueñan con ello». Las personas que son capaces de llevar a la práctica sus ideas, acostumbrarían a tener un elevado nivel de inteligencia emocional, y sabrían que la aparición de algo realmente nuevo exige del concurso de una amplia variedad de factores –la mayor parte de los cuales son esencialmente humanos–, que deben comunicarse con otras personas, convencerlas, resolver problemas con ellas y, en suma, colaborar.

Muy a su pesar, el máximo directivo de la empresa señalada de ninguna forma habría podido realizar lo de sus envidiados pupilos, al estar lejos de poseer esas cualidades.

Una vez que el acosado ya no posee nada que el otro codicie; o que, consciente del engaño, se rebela y le hace frente; o que aparece otra persona envidiable a la vista, la venganza y la destrucción del agresor se volverían –señalábamos en 2.2.1.3– claramente sistemáticas.

En poco mejoraría la situación el que la víctima opte por otras alternativas, como el manifestar indiferencia o confiar en que el hostigador se retracte y modifique su conducta hacia ella: si esta última posibilidad la lleva a mostrarse comprensiva y conciliadora con él, resultará incluso más intolerable para éste, que se revela incapaz de soportar que su blanco crezca o se coloque en una posición de poder.

La casuística del *bossing* registra a individuos cuya persecución a la víctima tras la separación se extiende en el tiempo y el espacio hasta conseguir la destrucción total de su vida (física, a través del suicidio, o profesional, a través de la incapacidad laboral permanente).

2.2.2.1.5. Ansia de (y sumisión ante el) poder

Parecería lógico que un sujeto con las características hasta aquí reseñadas se refugie en el poder. Los puestos directivos o de mando proporcionan amparo y sostén a un inseguro y frustrado yo. El acosador ama el poder y a los poderosos.

Ausfelder (2002: 74) se refiere a la «*motivación por el poder*» como el impulso o la necesidad de influir en la conducta de otros y cambiar situaciones. En ningún momento se estaría ante esta cualidad en el caso de un hostigador, pues su propulsión se dirige exclusivamente hacia el poder personal, y sus acciones no aparecerían en absoluto guiadas por los intereses de cada colectivo en cuestión.

Avidez por el poder y la posición social, implicación exclusiva en las tareas o funciones que aportan autoridad, prestigio o dinero...

pero que se note lo menos posible: tal parecería ser el lema de estos individuos. La estrategia daría muchas veces sus resultados en términos de éxito social o económico, pero no a nivel individual, pues jamás se sentirían saciados o satisfechos –como si su carrera no tuviera meta...–.

Construyen imperios, lideran naciones (...) y amasan enormes sumas de dinero sólo con un propósito: mostrar lo grandes que son. (...) pueden alardear incesantemente de lo que poseen y de lo que han hecho, pero cuando ya lo tienen, o lo han hecho pierde valor a sus ojos. (...) La única finalidad de su existencia es seguir acumulando, no hay nada más allá (Bernstein, 2001: 197-198).

Su modo de operar habitual consistiría en parecer justos y decentes, ser agradables pero astutos, y democráticos al tiempo que arteros. Incluso, procurar ocultar el engaño con un comportamiento que muestre ingenuidad –para evitar la acusación de que se persigue el poder–, y que aparente no tener nada que ver con él, exhibido a modo de valor moral.

Hacer un espectáculo de la debilidad en realidad es una estrategia muy efectiva, sutil y engañosa del juego del poder (Greene, 2001: 20).

Los expertos llaman la atención sobre una característica peculiar de la personalidad de estos individuos: una admisión (a) o «una sumisión extrema frente a personas que encarnan la autoridad» (Benesch y Schmandt, 1982: 138), sean sus superiores o gente con prestigio o influencia, y un comportamiento tiránico o explotador –mejor o peor disimulados– con sus subordinados o con quienes no consideran a su nivel. «Los jefes matones suelen ser expertos en humillarse ante sus superiores» –dirá el autor de *Brutal Bosses and Their Prey* (*Jefes brutales y su presa*)¹⁸¹–, mientras que Erich Fromm (2001: 194), muy gráficamente, habla de un «‘carácter del ciclista’ (doblegarse ante los de arriba y pisar a los de abajo)».

¹⁸¹ Obra de Harvey Hornstein. En Carey, B. (2004) «Miedo en el trabajo: cuando el jefe intimida», *The New York Times/El País*, julio 1 (p. 9).

Precisamente, el perfil del jefe maltratador coincide con la descripción que del carácter autoritario realizara el sociólogo y psicoanalista estadounidense de origen alemán en su ya clásico «El miedo a la libertad» (s.f. b: 180 y ss.): «Su amor, admiración y disposición para el sometimiento surgen automáticamente en presencia del poder, ya sea el de una persona o el de una institución». Para el autoritario sólo existen «los poderosos y los que no lo son»; su mundo se compone «de superiores y de inferiores». Por supuesto que a él le atraen los primeros y le repelen los segundos: «Del mismo modo que su 'amor' se dirige de una manera automática hacia el poder, así las personas o instituciones que carecen de él son inmediatamente objeto de su desprecio. La sola presencia de personas indefensas hace que en él surja el impulso de atacarlas, dominarlas y humillarlas».

No existe el concepto de igualdad para este ser —añade Fromm—, ya que se trata de «algo ajeno a su experiencia emocional» (lo cual no obsta para que lo utilice cuando conviene a sus intereses). Los sujetos autoritarios «experimentan tan sólo la dominación o la sumisión, jamás la solidaridad». Crean en la autoridad mientras ésta sea fuerte, y nunca se oponen a alguien que pueda resultarles beneficioso en su marcha hacia el poder.

La verdad sobre una personalidad de este tipo sólo la conocen los empleados que dependen de él. Un carácter, en síntesis, de naturaleza sádica.

El desamparado o aquel al que él puede poner en situación de desamparo —como un niño, un enfermo o, en determinadas circunstancias, un opositor político— provocan su sadismo (...) porque [ello] es la base para ejercer el control completo sobre él (Fromm, 2001: 98).

2.2.2.1.6. Instrumentalización de las relaciones

Consecuencia lógica de esta actitud ante el poder, el maltratador psicológico adjudicaría a sus relaciones personales y sociales un

carácter meramente instrumental (Fromm, s.f.b: 130-131; Goleman, 1999: 92; Rojas, 2002: 262).

Éstas se inician y/o mantienen en función de objetivos o intereses determinados, y están marcadas por una despersonalización de las mismas: importa «más la función que la personalidad» (Benesch y Schmandt, 1982: 138).

El mundo interpersonal de estos sujetos «se reduce a una venta tras otra» (Bernstein, 2001: 79): todo en ellos sería una transacción (*ibíd.*: 201). Al no ver a los demás con necesidades y sentimientos propios, sino como proveedores de algo que desean o precisan, dar sin recibir de inmediato lo consideran una estafa (Fromm, s.f.a: 32).

Estaríamos ante individuos maquiavélicos, a quienes no importa cómo obtienen lo que quieren de otras personas, grupos u organizaciones, con tal de lograrlo. Si aparentan sensibilidad por el otro —por lo que siente o necesita—, sería —como veremos en el capítulo 3— para seducirlo y luego dominarlo. Cuando dicen apreciar cosas buenas en los demás, lo que pretenderían es extraerles algo. El puro interés es lo que les empujaría a establecer o mantener lazos con éstos.

Especialistas en servirse de los sentimientos ajenos para cumplir sus objetivos, se apoyarían para ello, sobre todo, en su tendencia a no implicarse emocionalmente en los trabajos que realizan, despreocuparse de quienes participan en ellos, y no incomodarse o experimentar disonancia alguna cuando emiten mensajes en los que no creen o cuando mienten (Steinfatt, 1983: 255-256).

Tampoco acostumbrarían a decir las cosas claras ni a arriesgarse a que les digan que no, sino que «utilizan subterfugios y crean situaciones que hacen que sea muy difícil rehusar sus planes» (Mayor, 2002: 132). Como parte de su proceder habitual, «escruta[r]án selectivamente el pasado en busca del motivo por el cual les debemos lo que quieren» (Forward, 2000: 81).

Su generosidad sería –como desarrollaremos también en el capítulo siguiente– falsa o neurótica, una fachada para ocultar su intenso egocentrismo, su incapacidad de amar o de disfrutar y su hostilidad hacia la vida (Fromm, s.f.a: 69-70).

Y así mismo sería inauténtica –ver el apartado 3.1.4.– la amistad que muestran. Aunque finjan o simulen empatía cuando necesitan algo; traten a los que conocen poco o acaban de conocer como si fueran amigos íntimos; otorguen desde su posición de poder «privilegios y ascensos a las personas que consideran más propensas a realizar su voluntad» (Bernstein, 2001: 90), o incluso ofrezcan más de lo que se les pide, su egoísmo y frialdad les incapacitaría para entablar una relación humana –directa, sincera y genuina–.

De hecho, tendrían muchos conocidos, pero muy pocos amigos (Piñuel, 2001: 168, y 2003: 187), y en las organizaciones contarían con «siervos o subalternos, pero no personas íntimas» (Garrido, 2000: 248).

2.2.2.1.7. Comportamiento laboral parasitario¹⁸²

El practicante de *bossing* viviría personal y profesionalmente a costa de los demás. Las relaciones instrumentales que mantiene se convierten –como se tratará en el capítulo 4– en parasitarias o explotadoras cuando tienen lugar en una organización (Garrido, 2001: 75).

En este ámbito específico, siempre alguien terminaría haciendo el trabajo o asumiendo los «marrones» que corresponden al acosador. Caso de salir las cosas bien, éste se atribuiría inmediatamente el mérito (mejorando al tiempo sus propios sentimientos de valor personal), en tanto que, cuando aquéllas se tuercen, protegería el concepto que tiene de sí mismo culpando a otro o de su fracaso (Vroom, citado en Goldhaber, 1984: 93).

¹⁸² Piñuel, 2001: 171, y 2003: 190.

Convencido de que posee las mejores ideas y estrategias empresariales; aprovechando el puesto de mando desde el que actúa, y escudándose en que todo sucede con el total consentimiento de los trabajadores (algunos de los cuales, dispuestos a hacer lo que haga falta para medrar), nuestro personaje los utilizaría, explotaría y denigraría sin sentir culpa alguna.

La no asunción de responsabilidades –personales, familiares o profesionales–, la cobardía vital que se le atribuye (que le impediría, desde asumir riesgos, hasta expresarse o disculparse en primera persona –Bernstein, 2001–), y su dependencia patológica de otros le servirían, par adóxicamente, para agrandar una vez más su autoimagen, pues se justificaría presentando su no acción como delegación, y apareciendo ante sí mismo –y creyendo aparecer ante los demás– como alguien astuto o hábil (Piñuel, 2001: 156).

2.2.2.1.8. Incapacidad para gestionar la frustración

Aunque abordado en último lugar, sería éste –de acuerdo con la perspectiva psicológica que nos ocupa en este capítulo– uno de los aspectos de la personalidad del agresor más trascendentes en un proceso de *bossing*. Las investigaciones sobre el particular dibujan a un ser muy variable e irregular en sus reacciones, inestable emocionalmente, y guiado por «una *exaltación del instante y un vértigo por lo inmediato*» (Rojas, 2002: 152) que le hacen pasar de la euforia a la melancolía o la depresión casi sin solución de continuidad.

Inmaduro pese a su edad cronológica, se movería guiado por la perentoriedad del impulso, no habría aprendido a sobreponerse ante los problemas o dificultades ni a solucionarlos, y tendría «tendencia a refugiarse en un mundo fantástico que le aleja de la realidad» (*ibíd.*).

Por añadidura megalómano, como sabemos, lo normal sería que todo y todos le decepcionen, lo que desata su rabia, ira y venganza. Así, explotaría en auténticas «rabietas» cuando las equivoca-

ciones de sus subordinados le ocasionan alguna molestia, por pequeña que ésta sea (hacerle llamar a un número telefónico erróneo, por ejemplo), o formularía quejas –gestos despectivos, sarcasmos o insultos directos– y críticas a los demás como forma de trasladar rápidamente la angustia derivada de la no consecución con carácter inmediato de algún objetivo.

2.2.2.2. La víctima

Widely spread prejudices maintain that the problem arises once an employee with character difficulties enters the work force. Research so far has never been able in any way to validate this hypothesis, either with respect to mobbed employees at the workplace, or mobbed children in school. Thus, personality theories are not very valid for analyzing the reasons behind mobbing

LEYMANN, *The Mobbing Encyclopaedia*¹⁸³

Recordemos que nadie patea a un perro muerto

DALE CARNEGIE, *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*¹⁸⁴

«Para que exista manipulación no basta con que haya un manipulador sin escrúpulos, sino que es necesario que haya alguien que se deje manipular, ya sea porque desconoce la defensa correcta, ya sea por que la situación no permite el escape» (Benesch y Schmandt, 1982: 15). El segundo protagonista del *bossing* es el acosado.

Entre la población en general está muy extendida la creencia de que si alguien se ha convertido en víctima es por su propia natura-

¹⁸³ www.leymann.se: «Why Does Mobbing Take Place?».

¹⁸⁴ (2007) Barcelona: Edhasa, 3ª ed., 13ª reimpresión, p. 225.

leza o manera de ser, porque se deja o lo permite, porque es débil, inseguro o depresivo..., porque a ello le llevan sus carencias. Algunos análisis de perfiles de agredidos (sustentados, entre otros, por parte del empresariado –López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 58–) se pronuncian, de hecho, por la no relación entre la sintomatología que ofrecen éstos y la situación laboral vivida; y sostienen, por ejemplo, que el desorden de ansiedad generalizado es previo al proceso de hostigamiento, y aún más, causa del mismo.

Sin embargo, no es ésta la posición de la gran mayoría de las fuentes expertas consultadas. Aunque se identifiquen efectivamente determinadas debilidades o fragilidades en el carácter como facilitadores en ocasiones del surgimiento del fenómeno, se recuerda que una persona es normalmente designada objeto de acoso psicológico no tanto porque carezca de algo, sino porque posee algo que según el acosador le sobra, algo de lo que éste adolece y desea apropiarse (Hirigoyen, 1999: 122); por lo que se concluye que, en la práctica, toda persona puede convertirse en víctima en un momento dado y ante determinadas circunstancias.

Parece obvio que, para que se produzca cualquier influencia de unos seres humanos sobre otros, es preciso que estos últimos presten atención a los primeros. Es lo que suele ocurrir en condiciones normales, en la mayoría de los procesos educativos y comunicacionales.

Lo que habría complicado la investigación en el caso del acoso en general, y del *bossing* en particular, es que éste requiere de la víctima que abra sus puertas –dé paso a su intimidad– de una manera distinta. Al no bastarle al hostigador una relación basada en la confianza sin más, sino preferir, «con mucho, trabajar con el envilecimiento, con el sentimiento de inferioridad, con la confusión o cualquier otra forma de inseguridad del manipulado» (Benesch y Schmandt, 1982: 45), se habría dificultado entender por qué aquella facilita el acceso y se deja seducir.

Todo ser humano tiene debilidades, una o varias: «inexperiencia, expectativa de bondad natural»¹⁸⁵, un miedo, una emoción, un deseo, una necesidad, un placer secreto... Representan su «talón de Aquiles», las grietas en el muro del castillo (Greene, 2001: 331), «los puntos de enganche» para el acosador (como las fallas de la pared para un alpinista) (Hirigoyen, 1999: 122). Constitutivas o debidas al modo de reaccionar, serían el cabo por el que se le encadena (*ibíd.*: 124), salvo que otros factores hagan frente aumentando su capacidad de resistencia: firme seguridad y confianza en sí mismo, aptitud para resolver los propios problemas, condiciones materiales estables, apoyo del entorno –compañeros, amigos y familiares–, buena forma física, etc.

2.2.2.2.1. La personalidad como factor en la susceptibilidad a la agresión

En tanto que, como hemos visto en 2.2.2.1, estaría bastante claro el perfil del agresor –piensa y actúa de un modo tipificado y tiene unos comportamientos y actitudes bien característicos–, no se podría decir lo mismo de las personas escogidas como blanco de sus actuaciones. Aquí, la heterogeneidad se impondría.

La víctima no sería elegida, sin embargo, de forma arbitraria: la literatura especializada ha identificado una serie de características emocionales y comportamentales que ayudan a definir los contornos del grupo de riesgo.

Hasta tal punto es esto así, que algunos sujetos resultarían incluso descartados desde un principio para ese papel; es el caso de los perversos narcisistas, los paranoicos y los psicópatas, por ejemplo, que, al tener tantas similitudes con el agresor, podrían «ponerlo en peligro» de no identificarlos oportunamente (Hirigoyen, 1999: 122).

¹⁸⁵ José Luis Dolz: «El binomio hostigador-acosado...», en Martínez, M. *et al.*, 2002: 50.

Por contra, aparecerían sistemáticamente como acosadas «personas cuyo estilo personal no confrontativo garantiza [al hostigador] no quedar expuesto a una vulnerabilidad que no soporta» (Piñuel, 2001: 149).

2.2.2.2.1.1. Autenticidad, inocencia y dependencia afectiva

Son estos tres los rasgos a los que hace referencia González de Rivera (2002: 86 y ss) a la hora de identificar a alguien como a un ser humano que correría un alto riesgo de sufrir acoso en el puesto de trabajo.

El catedrático de psiquiatría español define la autenticidad como «compromiso con las propias dinámicas de desarrollo interno», con la autorrealización y el autoconocimiento, y sin que a su poseedor le importen demasiado las conveniencias materiales o las convenciones sociales. Esta característica personal, en principio positiva, podría sin embargo hacer que otros reaccionen de él o le manifiesten hostilidad, y su titular sería incapaz de hacer frente de manera adecuada a esa desconfianza, debido precisamente a la segunda cualidad señalada, la inocencia o ingenuidad.

Una persona inocente sería aquel la incapaz de dañar, pero también de descubrir en los demás la capacidad de hacer daño; no ve el mal a su alrededor, porque cree que todo el mundo es bueno como ella. Pero el mal existe en los individuos, en los grupos, en las organizaciones... En este sentido, la actitud de un inocente constituiría un error, una carencia, un fallo de su personalidad.

La dependencia afectiva, por último, se produce por la necesidad que el ser humano sano o normal tiene de aprecio y cariño de ser aceptado, querido o amado. Esta necesidad, cuando es imperiosa o exagerada, terminaría en dependencia, pudiendo dar lugar a relaciones personales dañinas o perjudiciales, en las que se puede

dar incluso el conocido «síndrome de Estocolmo»¹⁸⁶. En éste, la víctima tiende a justificar las acciones del agresor, a la vez que se infravalora personal y profesionalmente (Piñuel, 2001: 111-112)¹⁸⁷. (En el apartado siguiente, «Las bases negativas de la vulnerabilidad», desarrollaremos más en detalle este aspecto).

¹⁸⁶ En el fenómeno de la violencia de género tan de actualidad en nuestros días, se estaría poniendo de manifiesto claramente esta circunstancia. Es muy posible que en el inicio de la relación de una mujer con su futuro maltratador –dice Garrido (2001: 238)- ya aparezcan signos inquietantes de su personalidad enferma y violenta, pero ella se engañará a sí misma y «neutralizará sistemáticamente su intuición» sobre el acosador; «quizás porque durante el enamoramiento preferimos conservar la ilusión, echar tierra sobre las impurezas de su carácter; en definitiva, emplear el mecanismo psicológico de la negación». Más tarde, la dependencia emocional de la maltratada le proporcionará una imagen desenfocada de la realidad, y le impedirá tener una mirada certera de la misma o efectuar un correcto análisis de las señales emitidas por su pareja, disculpando sus «acciones cada vez más coactivas» (*ibíd.*: 119)... hasta llegar a valorar positivamente su comportamiento –cayendo, entonces, en el «síndrome de Estocolmo»-.

¹⁸⁷ En «El miedo a la libertad», Erich Fromm (s.f.b: 177-178) distingue dos formas de relaciones entre un subordinado y un superior, derivadas de dos tipos de autoridad: una es la que resulta de una autoridad sana o «racional», caracterizada por los sentimientos de «amor, admiración o gratitud»; y otra, «de tipo inhibitorio», a la que apuntan la aparición de sentimientos de odio o de sobreestimación.

En la primera, como la que se establece entre un alumno y su profesor, cuanto más aprende el primero del segundo, más se parece a él, lo que hace que la relación de autoridad desaparezca progresivamente o se diluya. La autoridad del maestro no es más que un modelo con el que el estudiante se identifica o desea identificarse en mayor o menor medida.

En la relación de tipo inhibitorio, «cuando la superioridad tiene por función ser base de la explotación», aparecen la hostilidad y el resentimiento hacia el explotador, y la distancia entre éste y el subordinado se hace más grande. Surge el odio –como en el caso del esclavo-, que complica aún más la situación si no ha y posibilidad de vencer al superior / amo.

Sería precisamente en este punto donde, según el sociólogo y psicoanalista estadounidense de origen alemán, existiría la tendencia a reprimir este sentimiento de odio, incluso a sustituirlo por el de ciega admiración, de tal forma que la sobreestimación de una persona tendería a aumentar en una relación de autoridad de esta índole.

2.2.2.2.1.2. Vitalidad y transparencia

Muchas de las víctimas de acoso poseerían una gran vitalidad, que las hace envidiables; y actuarían con transparencia, lo que las convierte en vulnerables.

Como se ha apuntado más arriba, y se desarrollará en el capítulo 3, el agresor aparenta lo que no es, engaña; su comportamiento –desde los aspectos formales a los mensajes verbales emitidos– sería una perfecta simulación de la realidad. Actuar de frente en la relación con él, no proveerse de envolturas que lo oculten o protejan a uno, tener dificultades para imaginar la maldad o las manipulaciones del otro, fiarse de las apariencias, en suma, devendrían, en la práctica, debilidades que facilitarían la caída en un proceso de *bossing*.

La virtud sería definitivamente un defecto por la forma habitual que tienen los agredidos de dar respuesta en determinadas situaciones:

- Para encajar los golpes, por ejemplo, se mostrarían transparentes, se dispondrían a aclarar los malentendidos, se abrirían a su desconfiado agresor y se justificarían: «Si le explico, comprenderá y se excusará por su comportamiento».

En lugar de cambiar y deponer su actitud tras las explicaciones, el diálogo o el ser consciente del sufrimiento que ocasiona –como creen las víctimas–, lo que éstas consiguen con ello es incrementar el desprecio y el poder del acosador (Hirigoyen, 1999: 128).

- Conforme se desarrolla el hostigamiento, aflorarían las cualidades protectoras y la función reparadora: intentarían adaptarse, comprender, perdonar, culpabilizarse, buscar la lógica a la conducta del otro; incluso, llegarían a pensar «que tienen una misión que cumplir» (Hirigoyen, *ibíd.*).

El comportamiento chocaría de plano con la actitud de los manipuladores, que rechazan el diálogo y no dan a sus víctimas ninguna oportunidad para esclarecer la situación y solucionar el conflicto (*ibíd.*: 130, y 2001: 195).

2.2.2.2.1.3. Elevado sentido de la ética y el trabajo

Las personas auténticas, comprometidas con sus ideas y principios morales, y que acostumbran a actuar con una gran escrupulosidad, se constituyen con frecuencia, muy a su pesar, en objetivo prioritario de acoso.

Conocidas, vulgar y un poco despectivamente, como «Pepitos Grillos» (*whistleblowers*, como decíamos en el capítulo 1, en el mundo anglosajón), el ser empleados honrados, con la suficiente valentía para criticar lo que consideran injusto, indigno o inmoral; para reclamar la verdad y la legalidad, o para denunciar las mentiras o los tejemanejes en el funcionamiento de una entidad, les acarrearía convertirse en blanco del perseguidor en cuestión.

Habitualmente, el hostigado sería acusado de «empleado infiel», traidor y enemigo de la organización, o calificado de «aguafiestas, bocazas o pesimista desmoralizador» (González de Rivera, 2002: 68 a 70), y se le tacharía «de tener un carácter problemático o de cometer muchas equivocaciones en su vida privada» (Hirigoyen, 2001: 114).

Descubrir públicamente las conductas o acciones irregulares detectadas le llevaría a constituirse en objeto de descédito, represalias y agresiones, en particular cuando los hechos denunciados proceden directamente de la cúpula jerárquica¹⁸⁸.

¹⁸⁸ Nuevamente, la experiencia personal de este doctorando vendría a ratificar lo señalado por la literatura especializada sobre el particular: en su momento la denuncia de malos manejos de un alto directivo de una compañía fue «castigada» por el máximo responsable de ésta (a la postre, coludido con aquél) con un largo período de negación de la comunicación al trabajador que la efectuó, el surgimiento de

Implicación en el trabajo

«Si decidir ignorar a alguien aumenta el propio poder, de esto se deriva que el acercamiento opuesto –compromiso e implicación– a menudo nos debilita»

ROBERT GREENE, *Las 48 leyes del poder* (2001: 370)

Pero si las personas que cuestionan la forma de operar de una entidad o de sus integrantes constituirían uno de los objetivos principales de acoso, lo mismo le ocurre a los empleados «leales, comprometidos con la organización» (González de Rivera, 2002: 64), que se entregan «en cuerpo y alma a la mitología de la empresa», se funden en ella y se olvidan de sí mismos, y que «no sólo quieren ser productivos, sino también darle un sentido a su actividad» (Hirigoyen, 2001: 203 y 205).

Muchas de las víctimas de *bossing* habrían llegado a serlo por tener un perfil idealista y muy motivado por el trabajo, y procurar desarrollar una labor impecable en todo momento:

- No faltan nunca a su puesto, hacen más horas de las estipuladas, se sobrecargan de tareas y funciones, y se llevan trabajo a casa o van a la empresa los fines de semana.
- Empeñadas en realizar las tareas que se supone que deben hacer, pero con más eficacia que los demás, casi nunca aceptan la ayuda de otros compañeros, y asumen un volumen de actividad superior a la media.

rumores sobre su supuesto carácter difícil, o la transmisión tácita del mensaje acerca de la no conveniencia de «aparecer en la foto» con él. El hecho de que el empleado en cuestión afirmara disponer de pruebas que acreditaban su denuncia, sólo sirvió para que se transmitieran determinadas consignas a los miembros del departamento teóricamente implicado en la fuga de información, y para que se adoptaran medidas para una mejor protección de la documentación correspondiente a partir de ese momento. Las pruebas ofrecidas nunca le fueron requeridas...

- Perfeccionistas y muy exigentes consigo mismas, con gran sentido de la responsabilidad, en permanente lucha con sus propias exigencias, cuestionándose todo y preguntándose constantemente por sus resultados profesionales, tienden a atribuirse los errores y dejan abiertas las puertas de la culpabilidad (Rodríguez, 2002: 100-101).

En la práctica, estaríamos ante una forma de dependencia «ligada a una predisposición del carácter de la víctima, pero [que], sobre todo, es una consecuencia del dominio ejercido sobre ella» (Hirigoyen, 1999: 50). La diligencia constante y la necesidad de trabajar con más ahínco que cualquier otro implican, de partida, una debilidad (Greene, 2001: 261-262) en manos de un acosador al acecho, que la cultivará al máximo en pro de sus fines de apropiación y explotación.

2.2.2.2.2. Las bases negativas de la vulnerabilidad

Uno de los factores que –señala Hirigoyen (1999: 105)– determinan la gravedad del acoso moral es la vulnerabilidad de la víctima (la duración e intensidad del proceso serían los otros dos).

La vulnerabilidad de una persona al dominio y a la manipulación por parte de otra puede tener, como hemos visto, diferentes raíces en clave «positiva». Pero existen también cualidades «negativas» que merece la pena resaltar. Analizamos algunas de ellas a continuación.

2.2.2.2.2.1. ¿Masoquismo?

No sólo a nivel popular, sino también entre algunas escuelas y corrientes de estudio, está extendida la idea de que el comportamiento de los acosados es propio de individuos masoquistas. Se duda, así, de su inocencia, y se les reprocha ser acomodaticios e irresponsables.

La acusación encuentra elementos de apoyo en la tradicional aproximación psicoanalítica a la víctima. Sigmund Freud –recuerda así mismo Hirigoyen (1999: 123)– denominó «masoquismo moral» a la «tendencia hacia el sufrimiento psíquico no físico». El concepto supone una búsqueda activa del fracaso y el padecimiento para satisfacer una necesidad de castigo. Una persona con carácter masoquista disfrutaría con las penas, tensiones y problemas de la vida, aunque, por otra parte, se queje o muestre pesimista. Es como si estuviera incapacitada para disfrutar de lo positivo de la existencia y aprovechar sus oportunidades.

Para el psicoanálisis, existe una conexión entre el exceso de tolerancia de un agredido hacia su verdugo y la obtención de «beneficios inconscientes, esencialmente masoquistas» (*ibíd.*: 167) por parte del primero en su relación con el segundo (el placer de verse en el papel de víctima y cierta comodidad derivada de ese rol). El acosado tendría su responsabilidad, o sería cómplice –consciente o inconsciente– en su propio maltrato.

La psiquiatra y psicoanalista francesa discrepa completamente de este planteamiento. En síntesis, éstas son sus razones (*ibíd.*: 15, 50 y 123 a 125):

- El comportamiento del hostigado no puede explicarse exclusivamente en términos psicológicos, sino que hay que tener en cuenta, una vez más, su círculo de relaciones; de lo contrario, se está ignorando la especificidad de su problema.
- «Decir que la víctima es cómplice de su agresor no tiene sentido, en la medida en que ésta, por el efecto del dominio, no dispone de los medios psíquicos para actuar de otro modo. Está paralizada».
- Reconociendo que en todo ser humano hay una parte masoquista, el acosado no es depresivo o masoquista en sí mismo, aunque los manipuladores usen para su provecho dicha parte. Algunos maltratados no habían «manifestado nunca tendencias autopunitivas con anterioridad ni las manifiestan más adelante».

- Un hecho resulta concluyente: la gran liberación que experimentan las víctimas cuando logran desembarazarse de sus hostigadores.
- La personalidad masoquista descrita por el psicoanálisis cuadra más con los acosadores que con los acosados, quienes se suelen mostrar optimistas y vitales.

«Es más, las agresiones se ponen en marcha cuando aflora su fortaleza, cuando se rebelan y no se dejan intimidar por el autoritarismo de una persona que ocupa un rango superior en la empresa. Es precisamente su capacidad de resistencia la que les hace ser objetivo del hostigador».

2.2.2.2.2. Baja autoestima

«Fuertes y dotadas» por regla general, como hemos apuntado, pero obstinadas en «demostrarse a sí mismas que lo son», muchas víctimas evidenciarían con ello su fragilidad (*ibíd.*: 125). Su nula o baja autoestima sería una de las debilidades más explotadas por los acosadores (*ibíd.*: 128; Greene, 2001: 340; Nazare-Aga, 2002: 237).

Decíamos en el capítulo 1 que «la necesidad que tiene la gente de que se la valore y se la reconozca (...) es casi universal» (Greene, *ibíd.*); que en un mundo en el que las exigencias de apariencia son progresivamente mayores, el fenómeno estaría acentuándose de forma exponencial; y que en sociedades narcisistas como las actuales, los individuos serían cada vez más frágiles y precisarían consolidarse en la mirada del otro (Hirigoyen, 2001: 200).

Pues bien, muchos de los acosados males encajarían de lleno en este diagnóstico. Sin plena confianza en sí mismos; con dudas sobre su capacidad, y alía, pensamientos y sentimientos; «especialmente sensibles a los desafíos» (Bernstein, 2001: 73), y con necesidad de sentirse importantes, estarían alando el camino a su agresor:

- Inseguros e insuficientemente afirmados, se verían obligados a exagerar y a hacer cualquier cosa para ofrecer una mejor imagen y que se tenga de ellos una percepción lo más positiva posible (Hirigoyen, 1999: 128; Nazare-Aga, 2002: 237), por lo que se mostrarían mucho más receptivos con el bienestar y las necesidades de los demás que con los suyos propios.
- Poco asertivos, pendientes en todo momento de la opinión de los otros, y «con necesidad exacerbada de aprobación» (Forward, 2000: 143), intentarían no sobresalir o destacar por no molestar, y tendrían dificultades para decir «no» por no parecer insensibles o antipáticos (Nazare-Aga, *ibíd.*).
- Tímidos y frustrados por falta de fuerza interior para alcanzar sus metas personales, anidaría con frecuencia en ellos el deseo de encontrar a alguien que les ayudara a ser lo contrario —«ser Napoleón»— (Greene, 2001: 341).
- Encantados con los retos, sobre todo los intelectuales, constituiría todo un acicate para ellos la posibilidad de ser aceptados por alguien difícil o muy exigente. Por un lado, la relación les excitaría y, por otro, les ayudaría a recuperar su autoestima (Hirigoyen, 1999: 127).
- Emotivos y sensibles, y con «profundo miedo a la cólera y a los conflictos» (Forward, 2000: 156), pondrían en marcha una serie de cualidades —gran satisfacción al prestar ayuda o dar placer, «instinto protector» (Hirigoyen, 1999: 80), necesidad de ser generosos y reparadores (*ibíd.*: 25), compasión...— que mermarían sensiblemente sus posibilidades de defensa frente al agresor.

2.2.2.2.3. Inadecuación de los límites personales¹⁸⁹

Una víctima de acoso adolecería, asimismo de una seria dificultad para establecer límites en las relaciones interpersonales, o, al menos, con el hostigador en cuestión.

Pia Mellody define los límites personales –físicos y psicológicos– como «valladas invisibles y simbólicas» que impiden a los demás penetrar en el espacio propio y abusar de uno, que nos impiden invadir el espacio de otro y abusar de él, y que nos permiten «materializar lo que somos y lo que queremos».

En tanto que la ausencia de límites físicos provoca ofensas y molestias, como tocar a alguien a quien no le gusta que lo hagamos o insistir en tener relaciones sexuales a pesar de la negativa de la otra parte, la falta de límites psicológicos nos llevaría a herir, menospreciar o culpar a otros por lo que sentimos, pensamos y hacemos, y a responsabilizarnos de lograr que los demás piensen, sientan o realicen algo.

El acosado padecería de distintos grados de deterioro en los límites: ausencia parcial o total, daño, muros en lugar de límites u oscilaciones entre muros.

- La carencia –absoluta o relativa– le impediría darse cuenta de estar siendo abusado o manipulado.
- Tener los límites dañados le llevaría a ser capaz de decir «no» a algunas personas, pero a no poder hacer lo mismo con el agresor.
- Poseer límites tipo muro le daría sensación de protección, pero en realidad quedaría aislado, pues ... mientras que los otros lo evitan para no provocarle (muro de la cólera), o es él

¹⁸⁹ La información de este epígrafe está extraída básicamente del texto de Iván Mayor recogido en la bibliografía «Como zorros y erizos», concretamente de sus páginas 47 a 50.

el que elude el contacto al sentirse inseguro (muro del miedo), o el que no habla o participa (muro del silencio), o el que no deja que sea el interlocutor quien participe o diga algo (muro de las palabras)..., muy distinto sería el comportamiento del hostigador, que apreciaría en ello la posibilidad de dominar más fácilmente.

- Pasar frecuentemente de un tipo de muro a otro o decidir dejar a un lado los muros –no utilizarlos–, le haría sentirse especialmente vulnerable e indefenso, al poner ante sus ojos nítidamente su incapacidad para establecer los límites adecuados.

2.2.2.2.4. Culpabilización

Muy vulnerables a críticas y opiniones externas, apegadas al orden, sacrificadas por los demás y con un gran deseo de hacer bien las cosas (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 134), las víctimas de *bossing* se atribuirían habitualmente los errores y tendrían una «tendencia natural a culpabilizarse» (Hirigoyen, 1999: 125-127).

Como Atlas –uno de los titanes que provocó la guerra contra los dioses y fue condenado por ello a sostener el mundo sobre sus hombros–, llevarían el peso de reparar los sentimientos y los actos de todos con la esperanza de expiar transgresiones pasadas o futuras (Forward, 2000: 154).

Esta naturaleza del acosado encaja plenamente en la especificidad de la relación con el agresor, pues la tendencia de éste, como hemos visto, es precisamente la contraria: echar la culpa de todo lo que sucede a los demás.

En este sentido, estarían hechos el uno para el otro: un hostigado dispuesto a adoptar la culpabilidad del maltratador, asumiéndola como propia, y un acosador deseoso de liberarse de ella proyectándola sobre la víctima.

2.2.2.2.5. Ambición y codicia

Quizás sea éste el rasgo personal de signo más nítidamente negativo encontrado en algunas víctimas de *bossing*. En efecto, las personas codiciosas o muy ambiciosas se prestarían a ser manipuladas mucho más fácilmente que las que no lo son.

Cuando un deseo intenso, una pasión o una emoción de este tipo está muy arraigada en un individuo, éste deviene más vulnerable. Presionando a la gente ávida de dinero, por ejemplo, el acosador conseguiría prácticamente lo que quiere.

La literatura especializada, y hasta el cine, están llenos de sujetos tan «creyentes en la verdad económica» (Jones, 1987: 245-246) que sacrifican cualquier cosa con tal de lograr su objetivo.

[Por ejemplo,] la película estadounidense *Swimming with Sharks* (1995), de George Huang, ejemplifica el brutal acoso de un patrón sádico a uno de sus trabajadores, cuya ambición le lleva a aceptar lo que sea: ofender, mentir, dar órdenes incoherentes, humillar y mantener en vivo a otros empleados... Y mientras, el superior le sigue torturando mentalmente con el cebo de una promoción: «Dame este placer. Cállate, escucha y graba. No tienes cerebro. Tus opiniones personales no cuentan. Lo que pienses no tiene interés. Lo que sientas no tiene interés. Estás a mi servicio. Estás aquí para proteger mis intereses y para responder a mis necesidades... No quiero martirizarte. Quiero ayudarte porque, si haces bien tu trabajo, si escuchas y grabas, entonces tendrás la posibilidad de tener todo lo que tú quieras» (Hirigoyen, 1999: 64).

Como insaciable que es, la codicia «nunca puede alcanzar una satisfacción real» (Fromm, s.f.b: 128), por lo que resultaría objeto idóneo de manipulación por parte de un superior.

2.2.2.3. El entorno

No es posible el *bossing* sin la acción u omisión del entorno al que pertenecen el agresor y la víctima. Un acosador no opera de forma aislada, sino en el seno de una organización, que es a su vez parte de un grupo social más amplio.

¿Qué personas, colectivos y factores constituyen el entorno? Se puede hablar del medio laboral, por un lado, del ámbito familiar-amistoso, por otro, y de la relación con la sociedad en general finalmente. En el primero se ubicarían, además del hostigador, otros superiores, los compañeros de la víctima, el departamento de recursos humanos, el comité de empresa, el ambiente y el estilo de la organización. En el segundo estarían la pareja o cónyuge, padres, hermanos y otros familiares, y los amigos de la persona acosada. Y en el tercero se sitúan profesionales y organismos de salud, justicia, etc., externos a la entidad en cuestión.

2.2.2.3.1. Medio laboral

«El factor catalítico clave en el inicio y desarrollo del acoso es el resto de la organización» (González de Rivera, 2002: 86 y 116). Hablar de la reacción del entorno sería hacerlo, sobre todo, de los factores relacionados con esta última, tanto a nivel corporativo como de los individuos que la integran.

Una organización puede favorecer o no la existencia del acosador; facilitando sus actuaciones o tomando las medidas oportunas para que no se produzcan; y lo mismo sucede con sus miembros, que pueden comportarse de forma más o menos colaboradora o permisiva, o enfrentar el fenómeno de raíz.

2.2.2.3.1.1. Incomprensión hacia la víctima

Por regla general, como señalamos en el apartado 2.2.1.2., los compañeros –incluso los testigos directos del *bossing*– tenderían a desconfiar del acosado, a sospechar de él y a no creer en su inocencia; y pensarían «que la víctima consiente tácitamente o que es cómplice, conscientemente o no, de la agresión que recibe» (Hirigoyen, 1999: 121).

Raros serían aquellos que no aceptan el hostigamiento en modo alguno, que se enfrentan o denuncian al acosador; la organización

o el entorno¹⁹⁰ y, en suma, que se solidarizan y 'dan la cara' por el agredido. Su intervención resultaría, no obstante, imprescindible para frustrar o frenar el proceso, especialmente en los primeros momentos, en que la peculiar personalidad del agresor lo llevaría a detener sus ataques si se percatara de que la víctima presenta apoyos internos (Piñuel, 2001: 136, y 2003: 128).

Dificultad de captar la personalidad del agresor

Habría un primer hecho evidente para explicar este comportamiento: la imposibilidad o dificultad de los observadores externos y los testigos –al igual que, como se ha visto, de las propias víctimas– de dar crédito a los niveles de insensibilidad del acosador.

A la inmensa mayoría de la gente le cuesta creer que existan personas situadas al margen del sufrimiento de los demás o incapaces de sentir compasión por las desgracias ajenas (Hirigoyen, 1999: 114). Un ataque perverso resultaría tan eficaz para el que lo perpetrara porque no cabe en la mente del común de los mortales.

Como ya sabemos, el agresor tiene habitualmente en su haber –cual si de un sofista de la antigua Grecia se tratase– una extraordinaria capacidad de encanto, un gran poder de seducción, una sólida oratoria y dotes para embaucar y tergiversar la verdad. No es de extrañar, por tanto, la 'ceguera' de quienes lo observan, si, por ende, se tiene en cuenta que las maniobras manipuladoras que pone en marcha acostumbran a tener tal sutileza que dificultan seriamente el descubrimiento de sus verdaderas intenciones.

Consecuencia lógica de todo el lo es que, cuando una víctima de *bossing*, incapaz de comprender algunos detalles del comportamiento del hostigador, los comenta con personas de su confianza, lo más probable es que éstas minimicen los hechos y no vean ninguna señal de alarma, sino falsas interpretaciones, exageraciones, exceso de imaginación, o sencillamente una manifiesta animadversión hacia aquél (Mediavilla, 2003: 191).

¹⁹⁰ José Luis Dolz: «El binomio hostigador-acosado...», en Martínez, M. et al., 2002: 61.

Comportamiento patológico del acosado

La incomprensión hacia el agredido por parte del entorno tendría que ver también con el comportamiento patológico de aquél a que aludíamos también en 2.2.1.2, producto del desequilibrio y el miedo provocados por el agresor. Causas y efectos se invierten así, de tal modo que las reacciones del acosado pasan a ser ante los ojos de los demás, el motivo del maltrato, y el hostigador –necesitado de que sea el otro quien aparezca como responsable del conflicto– justifica de manera retroactiva su agresión (Hirigoyen, 1999: 49 y 105).

La Psicología Social ha estudiado desde hace años este mecanismo –denominado error atribucional o error en la atribución–, en virtud del cual la gente del entorno de una víctima tiende a atribuir a ésta la responsabilidad de lo que le ocurre (Piñuel, 2001: 257 y 258). En su personalidad radicaría –para los testigos– la causa de sus males.

El acosador se serviría de las descalificaciones y acusaciones repetidas para lograr ese resultado: que una persona acabe asumiendo las cualidades/defectos que se le adjudican y convirtiéndose en aquello de lo que se le acusa.

- Consiguiendo de ella una simple justificación ante los demás, estaría trabajando ya en pro de sus propósitos, pues «la sociedad tiende a pensar que no hay culpabilidad sin falta» (Hirigoyen, 1999: 135).
- Cargando las tintas en la provocación y el desprecio, obtendría a menudo una reacción que, producida en presencia de testigos, conduce a la desacreditación pública del acosado: «Un observador externo considerará como patológica cualquier acción impulsiva, sobre todo si es violenta» (*ibíd.*: 104 y 106).
- Favoreciendo la confusión, depresión y excitabilidad del agredido, impulsaría un comportamiento laboral inadecuado por su parte (falta de concentración, disminución del rendimien-

to, inseguridad, desasosiego, mutismo y alejamiento de los compañeros, reclusión en su despacho, mala salud, absentismo, bajas...), que incrementa su mala imagen pública y generaliza la idea de que él es el responsable del conflicto.

- Difundiendo la especie –cierta o no– de que la víctima recibe o va a recibir ayuda psicológica o psiquiátrica, estaría consiguiendo que su segregación y estigmatización se vean reforzadas (Piñuel, 2001: 69 y 86).
- Incluso en los casos en los que la decisión de ésta es la de no enfrentarse al acoso –renunciar a la batalla abierta–, la evitación del problema la sumiría en un estado de postación física o moral y de queja constante, generalmente mal visto y criticado por todos, y que lleva también a su rechazo: «A las personas no les gusta el abatimiento, el lamento o la tristeza, prefieren la alegría de vivir, la certeza del éxito, el buen humor» (Benesch y Schmandt, 1982: 52).

La percepción del acosado se vería muy afectada, en suma, por el error atribucional, que conduce –sea cual sea su reacción– a una «segunda victimización» (Piñuel, 2003: 35) o «victimización secundaria»¹⁹¹, por la que es considerado débil o difícil de carácter, hipócrita, incapaz de llegar a acuerdos o de manejar los conflictos, depresivo, trastornado emocionalmente..., y, en definitiva, merecedor de lo que le sucede.

2.2.2.3.1.2. Aislamiento del acosado

Para lograr su objetivo, el acoso moral debe involucrar a todas las personas posibles del entorno. Y para que el proceso se desarrolle de forma rápida y efectiva, lo que procede es separar a la víctima de los demás.

¹⁹¹ Elisa Múgica: «El maltrato psicológico en el trabajo», en Martínez, M. et al., 2002: 114.

El acosador sabría que «un cierto aislamiento facilita la situación al limitar las opciones de escape» (González de Rivera, 2002: 85), deviniendo en desprotección, indefensión y vulnerabilidad; y que el ostracismo arroja en la desesperación y crea un fuerte sentimiento de culpabilidad (Fromm, 1993: 136).

La persecución se orientaría, pues, hacia el deterioro de la imagen pública y hacia la fragmentación y ruptura de las relaciones sociales del trabajador en cuestión en su medio laboral (Piñuel, 2003: 30-31).

La suma de adeptos a la causa

Con insinuaciones o mensajes velados sobre la víctima a otros trabajadores y superiores; la propalación –de forma directa o por persona interpuesta– de bulos y mentiras, o la realización de críticas, ofensas y humillaciones a aquélla en presencia de sus compañeros, el acosador procuraría –como apuntamos en 2.2.1.2.– que el entorno reaccione en la dirección por él pretendida.

Miedo, bajeza, egoísmo, espíritu de obediencia o sumisión, o «efecto contagio» (González de Rivera, 2002: 178), serían factores por los que los miembros del grupo tienden a aceptar la desvalorización efectuada, a avalarla con sus actitudes y acciones, y a alejarse finalmente del empleado acosado.

- El miedo, en particular, subyacería en muchos testigos y observadores. Con la mejor «intención de salvaguardar sus empleos, su *modus vivendi*, su carrera profesional, etc.» (Piñuel, 2001: 135-136), y evitar sufrir represalias (González de Rivera, 2000, y 2002: 111-112) o convertirse en los objetivos de ataque siguientes (Hirigoyen, 1999: 66), estos individuos temerosos seguirían al acosador sin rechistar, en contra de la persona agredida. Les faltaría el valor para pensar por sí mismos y desmarcarse de los demás, en especial cuando el grupo es fuerte, está consolidado y funciona muy cohesionado.

- Algunos sujetos —«los murmuradores de buena fe»—, no sabrían verdaderamente lo que tienen en contra de la víctima (pertenecen, incluso, a otros grupos pro fesionales y hasta no tienen contacto con ella¹⁹²), y siguen el juego del hostigador de una manera instintiva e inconsciente. «Simplemente, han captado las emanaciones malignas de un acosador principal» y se van agregando a él como por un mecanismo de contagio, similar al descrito por Lorenz en el comportamiento de las ratas, «que atacan ex citadas por las vibraciones emocionales de su clan» (González de Rivera, 2002: 178).

La estigmatización de la víctima iniciada por el acosador culminaría progresivamente en un consenso «La unanimidad persecutoria —afirma Piñuel (2003: 46)— es una de las derivaciones finales más frecuentes en los casos de acoso psicológico en el trabajo».

2.2.2.3.1.3. Cohesión del grupo a costa del hostigado

Como se ha señalado en el capítulo 1, el funcionamiento de los grupos humanos, el análisis de su lógica interna, ha puesto de manifiesto una gran influencia, una gran presión del propio colectivo sobre sus integrantes.

La existencia en una organización de uno o varios chivos expiatorios tendría la virtud de unir a sus miembros y calmar tensiones, de mitigar la inseguridad y mejorar la autoestima personal.

Sin pretenderlo, el acosado protegería a los demás: «Los más próximos mejoran sus probabilidades de subsistencia y medro si una víctima se convierte en el centro de los ataques» (Piñuel, 2001: 24).

No hay que olvidar que un acosador no sólo supone un peligro directo para su blanco, sino indirecto para quienes se relacionan

¹⁹² Morán Astorga, Consuelo (2002) «El *mobbing*: persecución o psicoterror en el trabajo», *Capital Humano*, nº 151, enero, año XV (p. 45).

con él, por su capacidad de dominio y seducción hasta hacer que se pierdan valores, principios y referentes morales (Hirigoyen, 1999: 15, y 2001: 236).

2.2.2.3.1.4. Niveles de participación: de la inhibición a la colaboración activa

Las fuentes documentales consultadas establecen diversos niveles de implicación en el fenómeno por parte de los miembros de una organización. De menor a mayor, éstos serían: mantenimiento al margen, aprobación tácita y complicidad directa.

Con frecuencia, las fronteras entre unos y otros se revelarían como muy lábiles, pues conforme se desarrolla el proceso y se incrementan los ataques a la víctima, los testigos pasan de una posición a otra con relativa facilidad (Blanco, 2003: 38).

Mantenimiento al margen

«Lo más habitual es que la persecución psicológica se desarrolle en medio de un sorprendente silencio e inhibición de las terceras personas 'observadoras obligadas' del conflicto» (González de Rivera, 2000, y 2002: 111-112).

La Psicología Social ha estudiado cómo algunas situaciones de urgencia y peligro pueden arrastrar a los individuos a portarse como espectadores ociosos sin tener por ello ningún sentimiento de culpa. El concepto utilizado para describir este comportamiento es el «*principio de Florian*», según el cual todos piensan que es a los demás a quien corresponde intervenir (Ausfelder, 2002: 134).

Muchos de los compañeros de una víctima de *bossing* establecerían «entre ellos un nuevo pacto de mutua indiferencia que rompe toda posibilidad de concertar la defensa colectiva de su derecho a la dignidad y a la salud en el trabajo» (Piñuel, 2003: 22).

Con esta actitud, en la práctica estarían dejando sola a la víctima ante el agresor, permitiendo que éste actúe con total libertad y con gran impunidad.

Aprobación tácita

Resultaría relativamente fácil pasar del «síndrome de 'no va conmigo'» (*ibíd.*) propio de un trabajador abajador «mudo» a la indulgencia hacia el acoso. Con frecuencia, los hostigadores obtendrían una aprobación tácita de testigos a los que han desestabilizado primero y luego convencido más o menos, pero que no llegan a convertirse en cómplices (Hirigoyen, 1999: 122).

Complicidad directa

Constituye el grado más alto de implicación en un proceso de *bossing* por parte de observadores y testigos, y estaría motivado, entre otros, por factores como la mediocridad, el egoísmo, la ambición, el sadismo, la cobardía, la comodidad, el conformismo, la extrema dependencia, etc.

No sería infrecuente, por ejemplo, la existencia de individuos que se unen al hostigamiento porque comparten con el acosador un sentimiento de envidia hacia la víctima; o porque, con ansia de poder y deseo de promoción, quieren ocupar el puesto de ésta favoreciendo su eliminación (Rodríguez, 2002: 30; Blanco, 2003: 42); o por que disfrutan con el espectáculo de la destrucción (Hirigoyen, 1999: 66; Rodríguez, *ibíd.*).

Complicidad absoluta o «simple» colaboración activa, esta «traición de los propios compañeros» se lleva a cabo a través de «delaciones, manipulaciones, falsos testimonios, trampas, distorsiones del trabajo de la víctima, robos, mentiras deliberadas, calumnias, rumores, emisión de información errónea, magnificación perversa de los errores de la víctima, fabulación...» (Piñuel, 2001: 100-101).

En 1973, Wenburg y Wilmot identificaron las acciones *in crescendo* que siguen muchos de estos grupos cuando se enfrentan a personas «diferentes» (Goldhaber, 1984: 251):

- retrasar toda acción (no hacer nada, con la esperanza de que el miembro disidente «retorne al redil»);
- hablar entre ellos y utilizar el humor con el inconformista;
- ridiculizar al desviacionista (reconocer que su conducta es distinta y vergonzosa);
- aplicar 'severas' persuasiones (críticas serias e incluso amenazas);
- ignorar, aislar, y finalmente rechazar al inconformista.

2.2.2.3.2. Ámbito familiar y amistoso

En una cultura en la que los problemas de trabajo se ven como inadaptación¹⁹³, la incompreensión que sufre el acosado iría más allá –y estaría generalizada fuera de– los límites del círculo laboral.

Personas totalmente ajenas a la situación y que no perciben directamente el conflicto, tendrían serias dificultades para hacer frente al fenómeno de forma efectiva, al no ser capaces de captar la índole, siquiera aproximada, del sufrimiento de la víctima, y negar con ello la existencia de un problema real (Nazare-Aga, 2002: 188).

Los más allegados –pareja, familiares y amigos– contemplarían el deterioro progresivo de su ser querido, sin tener respuesta ante

¹⁹³ Manuel Fidalgo, del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, citado en Mena, Uxúa (2000) «Mobbing, psicoterror en el trabajo», *El Semanal*, nº 682, noviembre 19 al 25 (p. 26).

su depresión, irritación o 'salidas de pata de banco', y acabarían por «rematar en el hogar, sin saberlo, la actuación que los hostigadores laborales inician en el trabajo»¹⁹⁴.

Moviéndose entre el escepticismo y la incredulidad, la reacción más habitual sería la de intentar apaciguar los ánimos, quitando hierro a las intenciones del acosador o aconsejando que se arreglen las cosas con éste, pero reprochando a su vez al acosado su excesiva susceptibilidad: «Deberías ser menos así y más así... ¿No crees que echas más leña al fuego? Si él es así, es porque lo tomas a contrapelo...» (Hirigoyen, 1999: 135).

Las quejas reiteradas de la víctima no serían abordadas en serio y llegarían a cansar tanto a compañeros como a familiares, que tratarían de desviar el problema (*ibíd.*: 146), derivando también a aquélla al médico o el especialista.

En ocasiones, la propia pareja perdería la paciencia y se alejaría, «harta de que toda la comunicación gire sistemáticamente en torno al tema laboral del acoso» y, sobre todo, del desequilibrio emocional y las consecuencias psicofísicas del fenómeno (Piñuel, 2003: 122 y 123).

2.2.2.3.3. Entorno social en general

Los acosados tampoco encontrarían fácilmente en el estamento médico, los colegas de profesión o la propia Justicia la reparación al daño sufrido.

En el caso de esta última, por ejemplo,

- por una parte, como vimos en el capítulo 1, la legislación vigente no siempre responde adecuadamente a la especificidad del problema;

¹⁹⁴ Elisa Múgica: «El maltrato psicológico en el trabajo», en Martínez, M. et al., 2002: 114 y 117; Piñuel, 2003: 35; López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 149.

- por otra, por la propia naturaleza del mismo, resulta harto complicado, aunque no imposible, que la víctima pueda aportar pruebas objetivas y tangibles del delito; y
- finalmente, las resoluciones de los jueces –los observadores externos más alejados– resultan, por lo general, poco favorables para los demandantes: «[Estos profesionales] se muestran muy desconfiados con las manipulaciones perversas. Temen que se los manipule también a ellos y, con su afán conciliador, se protegen de las influencias de las dos partes estableciendo mediaciones demasiado tardías», que son utilizadas hábilmente por el manipulador para descalificar una vez más al agredido y echarle la culpa de todo (Hirigoyen, 1999: 150).

3. ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE MANIPULACIÓN EMPLEADAS POR UN JEFE ACOSADOR

Antes de adentrarse en las consecuencias para el clima organizacional y la comunicación interna de la existencia de un proceso de *bossing* en el seno de una empresa o institución, y continuando con la perspectiva psicológica, se abordan en este capítulo las estrategias y técnicas de manipulación más comúnmente utilizadas por los acosadores en su relación con las víctimas y el entorno.

Sea cual sea su poder de convencimiento, a un directivo hostigador lo que lo haría reconocible realmente como tal es el empleo sistemático e intenso que realiza de la manipulación psíquica como método para lograr sus objetivos.

Somos conscientes de que el propio concepto de manipulación es escurridizo, pues cualquier actuación conlleva un manejo de la realidad; y de que la pragmática lingüística nos dice incluso que toda comunicación es esencialmente manipulativa, al perseguir inevitablemente unos determinados fines.

(...) hay una propiedad de la conducta que no podría ser más básica por lo cual suele pasársela por alto: no hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, o, para expresarlo de modo aún más simple: es imposible *no* comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación e interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, *no* puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad,

palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican. Debe entenderse claramente que la mera ausencia de palabras o de atención mutua no constituye una excepción a lo que acabamos de afirmar. El hombre sentado a un abarrotado mostrador en un restaurante, con la mirada perdida en el vacío, o el pasajero de un avión que permanece sentado con los ojos cerrados, comunican que no desean hablar con nadie o que alguien les hable, y sus vecinos por lo general «captan el mensaje» y responden de manera adecuada, dejándolos tranquilos. Evidentemente, esto constituye un intercambio de comunicación en la misma medida que una acalorada discusión.

(...) toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación. Ésta es otra manera de decir que una comunicación no sólo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone conductas (Watzlawick, Beavin y D. Jackson, 2008: 50-51, 52).

(...) precisamente en nuestros días casi todas las formas de influencia, y en concreto la llamada manipulación, son atacadas y condenadas como carentes de ética. La acusación no se refiere tan sólo al abuso de la manipulación, posible, por desgracia, en todo momento sino ante todo y sobre todo a la manipulación en cuanto tal. En esta opinión se esconde la utopía, ciegamente aceptada, de que o bien es posible una convivencia humana en la que no existe ninguna influencia mutua o al menos se da el caso, aparentemente tan ideal, de la absurda forma de oración de Fritz Perls: «You do your thing, and I do my thing... etc.». (...) afirmaremos (...), una vez más, que no se puede *no* influir. Por eso es absurda la pregunta de cómo poder evitar el influjo y la manipulación. Lo único que queda es la decisión –de la que nunca se nos dispensa– de cómo utilizar responsablemente, y de la manera más humanitaria, ética y eficaz, esta ley fundamental de la comunicación humana (Watzlawick, 2002: 14-15).

(...) la idea de que la manipulación no sólo es mala en sí, sino que puede ser evitada. Pero nadie, por desgracia, ha explicado jamás cómo puede llevarse a cabo esto último. Es difícil imaginar cómo *cualquier* comportamiento en presencia de otra persona puede evitar ser una comunicación del propio punto de vista acerca de la naturaleza de la propia relación con dicha persona y cómo, en consecuencia, puede evitar influir sobre esta última. El psicoanalista que permanece sentado en silencio detrás de su paciente echado en el diván o bien el psicoterapeuta «no directivo» que se limita a repetir las palabras pronunciadas por su paciente ejercen una enorme influencia, a *causa precisamente de este modo de comportarse*, en especial cuando éste es definido como «libre de influencia» (Watzlawick, Weakland y Fisch, 2007: 16).

Sin embargo, a los efectos de esta investigación, y al igual que hicimos en 1.1.1. respecto a los términos de información y comunicación, hemos optado por eludir la omnipresente reflexión teórica sobre la relación entre comunicación y manipulación, y fundamentar el desarrollo del capítulo que nos ocupa en tres de los elementos que, de acuerdo sobre todo con Jordi Berrio (1983), distinguen a este último uso del lenguaje:

- *Intensidad de la influencia*

El sometimiento a la voluntad ajena que supone la manipulación exige la puesta en marcha de una presión, además de sutil —para que la víctima se doblegue sin ser excesivamente consciente de ello y sin mostrar resentimiento ni resistencia algunos hacia quien la ejerce—, vigorosa y persistente sobre todo.

Las acciones aisladas no dan lugar más que a resultados fortuitos, y la pura persuasión difícilmente conduce a situaciones de dominio total sobre el otro. El uso de la fuerza bruta, por su parte, constata por lo general el fracaso de métodos de influencia más eficaces, y provoca reacciones que acaban volviéndose contra quien la emplea.

- *Existencia de una doble intención*

El emisor tiene una intención al servicio de la que organiza la estrategia que ha de determinar el discurso manipulador. Entre las finalidades de esta estrategia está la de ocultar la intención primitiva y directora (o «escondida») del proceso; y, al mismo tiempo, la de simular otra intención, la «manifiesta», que se dispone para que sea captada por el sujeto en cuestión (Berrio, 1983: 210-211).

«Los manipuladores no pueden manifestar abierta y sinceramente sus propósitos, porque ello les obligaría a lanzar su poder de persuasión por unos caminos de influencia totalmente diferentes». Lo que hacen, precisamente, es aprove-

char la falta de información del receptor para aplicar «una programación de objetivos indirecta»¹⁹⁵, encubierta, enmascarada, con embaucamiento y simulación, para sujetar al manipulado con más firmeza» (Benesch y Schmandt, 1982: 11).

- *Finalidad del proceso*

«En la manipulación existe la voluntad expresa de moverse en el terreno de la ambigüedad o de la mentira porque se persiguen unos determinados objetivos, éticamente condenables, a los que todo se subordina y también, naturalmente, el [receptor], el cual se convierte en objeto en lugar de sujeto» (Berrio, 1983: 78). El núcleo de la manipulación está, no en la naturaleza de las razones, sino en la simulación de la intención comunicativa combinada con «la finalidad que persigue el [emisor] desde el punto de vista de la perspectiva moral».

En ocasiones —ejemplifica Berrio (*ibíd.*: 215) en el plano social— el orador querrá servir al auditorio. Es el caso del maestro, que puede utilizar unas razones en las que encontramos la simulación pero que lo hace en beneficio de sus alumnos; o también el caso de un médico que engañe al enfermo con el fin de ahorrarle un sufrimiento psíquico. Tanto el alumno como el enfermo están servidos a través del discurso, donde se consideran sus verdaderos intereses al margen de su voluntad.

En otras ocasiones, en cambio, el auditorio es utilizado en unas finalidades extrañas a sus propios intereses. Así, el discurso publicitario no pretende servir al público sino al fabricante y vendedor del producto, motivo por el cual se le encamina hacia la compra al margen de sus intereses específicos.

La aproximación se va a efectuar sin ánimo de exhaustividad, pero con el objeto de describir con cierto detalle este aspecto clave para el surgimiento y desarrollo del fenómeno del acoso moral en general, y del vertical descendente en particular.

¹⁹⁵ En cursivas en el original.

3.1. ESTRATEGIAS DE MANIPULACIÓN

A la hora de conseguir sus objetivos manipulativos, el directivo que practica *bossing* recurre, en esencia, a unos cuantos métodos perfectamente identificados por la literatura especializada. Con ellos, guiará el comportamiento de los demás de acuerdo a sus propios fines, y, dependiendo de su grado de maquiavelismo, lo hará, además, sin que el receptor se dé excesiva cuenta de estar siendo violentado en su modo de actuar.

La doctrina nos habla de «personas bastante efectivas en los encuentros interpersonales», que procuran tratar con los interlocutores uno por uno, «tienden a establecer sus puntos de vista mucho mejor» que el resto, «son capaces de aislar sus emociones de la tarea que están ejecutando» y albergan como meta primaria la de «tener éxito en lo que están haciendo en el momento» (Steinfatt, 1983: 255).

En los términos clásicos relacionados con las habilidades sociales, sólo excepcionalmente estamos ante seres «asertivos» (que expresan abiertamente sus propias necesidades y defienden sus derechos respetando los de los demás), o que se comportan siempre y en toda circunstancia de forma «agresiva» (intentan conseguir sus objetivos de una manera inapropiada e impositiva, incluso transgrediendo las normas éticas y empleando estrategias de amenaza); sino que su *modus operandi* más frecuente es el «pasivo-agresivo»: «En unas ocasiones imponen su punto de vista por la fuerza, mientras que en otras parecen claudicar, o traspasan la responsabilidad a la otra parte. Esperan que el otro actúe, y si no lo hace de la forma que a ellos les beneficie se ponen en el papel de víctima y le atacan de casi todas las formas imaginables»¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Vicente, Juan C. (2001) «Guía para sobrevivir a los manipuladores cotidianos», página web del autor, revisión nº 10, julio 24.

3.1.1. Seducción

Es la primera estrategia que pone en marcha un manipulador que se precie. El jefe acosador, en efecto, suele ser, como ya nos resulta conocido, «una persona *aparentemente*¹⁹⁷ encantadora» (Garrido, 2001: 101); que, puesto que «se gana la vida emocionalmente utilizando a otros», es muy buena en vencer a éstos de que tiene exactamente lo que buscan, y que, con su «ateradora habilidad para imitar la calidez humana sin sentir otra cosa que deseo por algo» del otro, «puede brillar con ingenio y simpatía sintética» (Bernstein, 2001: 61, 77 y 80). «Por supuesto, maneja a la perfección todos los trucos para gustar y despertar fascinación en los demás» (Nazare-Aga, 2002: 26-27)¹⁹⁸.

Desde el inicio mismo de la relación con las personas con las que trabaja, en particular con aquellas a las que pretende manipular de forma más directa, este sujeto cuida todos los detalles para obtener impresiones favorables que le ayuden a conseguir sus objetivos:

- si dotado de un físico atractivo, procura realzarlo mediante su ropa, complementos (joyas, coches...), etc. (*ibíd.*);
- con confianza casi siempre en sí mismo, «habla con facilidad, tiene modales sugerentes, sabe 'cómo mirar' [y] decir[le a uno] las cosas que [le] gusta oír. Se muestra seguro [y] parece que 'sabe lo que quiere' en cada momento» (Garrido 2001: 101); y
- por lo común poseedor de gran locuacidad, desparpajo e inventiva, acostumbra a «tener respuestas vivaces y presentar historias muy improbables pero convincentes» que le dejan en un buen lugar (*ibíd.*, 1999: 35).

¹⁹⁷ En cursivas en el original.

¹⁹⁸ «(...) se cree el inductor de los sueños eróticos de sus secretarías. Cuando conversa con alguna de ellas siempre intenta coquetear y hacer insinuaciones amorosas» (Gavilán, 2000: 120).

Poco importa el que, por ejemplo , construya sus narraciones a base de «datos deformados, medias verdades o (...) directamente historias de otros en las que se pone en el lugar de los verdaderos protagonistas sin la menor vergüenza» (Piñuel, 2001: 155). El resultado final es el que busca: parecer, de algún modo, mejor que los demás, con más talento , más interesante, más competente, más cariñoso, más encantador o más divertido (Bernstein, 2001: 41).

3.1.2. Informidad

Relacionada con la seducción, esta estrategia hace referencia a la característica habitualmente propia de este tipo de individuos de no adoptar una forma concreta a la que los receptores puedan asirse.

Al igual que el personaje «Zelig» de Woody Allen –que trataba ansiosamente de camuflarse en función de las personas con quienes se encontraba–, un directivo manipulador acostumbra a emplear toda clase de máscaras para mezclarse con quienes le rodean, según las exigencias de cada situación y destinatario. Aprovecha la tendencia del ser humano a «confundir las apariencias con la realidad –la sensación de que si alguien parece pertenecer al mismo grupo, debe de ser que realmente forma parte» (Greene, 2001: 57)– para desempeñar en cada momento el rol que mejor se ajusta a sus pretensiones, y evitar el riesgo de resultar sospechoso o de ser descubierto.

Reflejando, por ejemplo, los tabúes del interlocutor en cuestión, puede pasar –cual si del mismo dios romano Jano se tratase, con sus dos caras que miran en direcciones opuestas–, de

- defender el aborto con una persona al «derecho a la vida» con otra (Jones, 1987: 172);
- esgrimir posiciones políticas claramente conservadoras a plantear argumentos propios de la izquierda o el nacionalismo más radical; o

- como presencié este doctor ando con el presidente de una corporación en la que tr abajaba, dar consejos a un cliente multinacional sobre cómo manipular un informativo televisivo, a convertirse, sin solución de continuidad, en estandarte de la formación ciudadana en la pedagogía de la imagen cuando el directivo de la empresa en cuestión le expresó sus reservas éticas sobre el particular.

La utilización de la infirmitad como «postura estratégica» se realiza, «no porque cree armonía y paz interior, sino porque incrementa el [propio] poder» (Greene, 2001: 514) y refuerza el efecto seductor al transmitir en cada caso un mensaje de similitud.

La capacidad de cambiar de forma con rapidez, no mostrar arista alguna en las relaciones, y «ser como una pelota resbaladiza que no puede agarrarse», convierte a estos sujetos en semejantes al «dios Mercurio, que podía adoptar cualquier forma que quisiera y que utilizó sus habilidades para hacer estragos en el monte Olimpo» (*ibíd.*: 510).

3.1.3. Nebulosidad¹⁹⁹

El jefe acosador procura –como mencionamos en 2.2.2.1– no comprometerse con nada ni con nadie, y para ello recurre a formas de comunicación vaga y superficial.

Sabedor de que

- «la manipulación funciona cuando se desarrolla en el terreno del misterio» (Nazare-Aga, 2002: 106);
- el compromiso hace desaparecer la magia –porque uno se vuelve como los demás–;

¹⁹⁹ Varias de las ideas enseñadas en este epígrafe están recogidas de forma reiterada en la obra de Robert Greene que venimos citando «Las 48 leyes del poder», en particular en las páginas 187 a 190, 269 y 439. A ellas corresponden los entrecomillados que no identifican fuente.

- es peligroso ser específico o explicar con detalle lo que se ofrece –porque el otro puede entonces legítimamente pedir cuentas o explicaciones–;

y convencido de que «no se debe estar a favor de otra causa que no sea la propia», va a utilizar sistemáticamente conceptos vaporesos pero atractivos, y a transmitirlos de la forma más fervorosa posible.

Puesto que un excesivo aire de lejanía podría resultarle contraproducente, su actitud es la de –al tiempo que aparece constantemente presente, o crea la sensación de que lo está, sobre todo al principio–, como en el juego de la reina virgen, «utilizar palabras de gran resonancia pero de significado oscuro, palabras llenas de calidez y entusiasmo» que susciten interés y lo hagan deseable; dar esperanzas para que no desaparezca el encantamiento, y, simultáneamente, evitar caer en manos de la relación –permanecer al margen de embrollos emocionales de cualquier tipo–.

Frecuentemente ofrece la impresión de estar siempre bromeando, ironizando con todo y convirtiéndolo en burla, lo que no constituye sino uno de sus disfraces favoritos para esconderse y no implicarse, eludir temas que no conoce, o huir de conflictos que debería enfrentar y resolver.

Nazare-Aga (2002: 95-96) plantea en términos muy concretos algunas formas en que se plasma el no-compromiso de estos sujetos tanto en el ámbito laboral como en el privado:

El manipulador no dice claramente que no quiere asistir a tal reunión, a tal curso de formación, a tal comida o a tal recepción. Tiene un impedimento y lo anuncia (o hace transmitir el mensaje a un intermediario) en el último momento. La mayoría de las veces pone excusas que evidencian su conciencia profesional: está ocupado con otra tarea a la que da prioridad.

Utiliza pretextos que unas veces lo valorizan (un intermediario dice: «La señora E. comunica que no podrá estar presente durante el resto de la sesión por motivos de trabajo: hay falta de personal en su departamento») y otras lo sitúan como víctima («Lo siento no pude ir ayer a vuestra

cena, estaba agobiada de trabajo. La secretaria se fue y se dejó un expediente entero pendiente de preparar para esta mañana. ¡Menos mal que me di cuenta a tiempo! Era a las diez cuando conseguí acabarlo todo. Estaba agotada y me sabía mal llegar tan tarde. Me perdonaís, ¿verdad?»).

Cómo puede eludir un manipulador situaciones que le molestan?

1. No asiste.
2. Está presente en los primeros minutos (cita, reunión, entrevista) y luego se va pretextando que aquello no le concierne (cuando le concierne plenamente); o bien asiste el primer día a un curso de formación pero no vuelve más.
3. Llega sistemáticamente tarde y todo el mundo tiene que esperar.
4. Está allí, pero se duerme (lo que constituye un insulto para las personas presentes).
5. Se encuentra presente, pero se las arregla para captar la atención individual de sus vecinos sin seguir realmente lo que sucede en el seno del grupo.
6. Aplaza el asunto para más tarde: «No tengo tiempo», (...) «No me incordiéis ahora con eso, estoy cansado», «Espera, estoy escuchando la radio» o cualquier otro pretexto, para acabar no abordando nunca el asunto en cuestión.
7. Se niega a resolver un conflicto que le atañe directamente, puesto que ha sido originado por un error grave de uno de sus empleados: «No quiero verme involucrado en vuestros líos. ¡A mí no me ha dicho nada el señor [Fulano]!».
8. De repente se niega a seguir hablando con usted de un asunto: «¡Es imposible dialogar con usted!».

3.1.4. Simulación

El malvado de exterior bondadoso, pero con la ferocidad del lobo bajo la lanuda piel de oveja, es para mí mucho más terrible que la boca del perro de tres cabezas.
- Con angustioso afán estamos aquí esperando saber cuándo, cómo, de dónde pudo surgir así tal monstruo perverso y hondamente acechador

J. W. VON GOETHE, *Fausto*²⁰⁰

²⁰⁰ (1981) Barcelona: Ediciones Océano, p. 299.

Implicita, como hemos apuntado más arriba, en el propio concepto de manipulación, ésta subyace en la práctica totalidad de las estrategias adoptadas por un jefe acosador, y forma parte esencial de su comportamiento.

Básicamente, consiste en la ocultación de intenciones y el uso de señuelos como método para lograr dominar a la víctima, y se traduce en un discurso en el que aunque «la mentira puede representar un elemento constitutivo (...) también lo son los hechos y las verdades» (Berrio, 1983: 211).

El directivo manipulador se preocupa por retratar la realidad en sus acciones como mejor manera de enmascarar el engaño. Estudia «las apariencias del mundo y aprende a reflejarlas en las costumbres, los ademanes, la ropa. Como una planta carnívora para los insectos desprevenidos, [procura recordar] al resto de las plantas del campo» (Greene, 2001: 467).

Nuestro personaje acostumbra a concordar prontamente con las opiniones del otro, y a dedicarse a la adulación u ofrecer favores (Fernández Collado y Dahne, 1986: 52), por lo que frecuentemente «no tiene más que agitar un objeto que parece que desea, una meta que parece querer alcanzar, delante de los ojos de los demás» para que éstos, concentrados en el señuelo, no se den cuenta de sus verdaderas intenciones (Greene, 2001: 48).

Su auténtica naturaleza se revela en aquellas ocasiones en que alguien interfiere en su poder o en su territorio, pues entonces se transforma al instante. La simple negación de algo, por ejemplo, hace que «se vuelva irónico, sarcástico, acuciante e incluso malévolo» (Nazare-Aga, 2002: 41).

3.1.4.1. Creación de una fachada de familiaridad

Puesto que el primer momento es el que más cuenta en una estrategia manipuladora, el jefe-acosador se las ingenia —señalábamos en 2.2.1.1.— para captar la atención y ganarse lo antes posible la

confianza del empleado—víctima. Si al simular ser un buen amigo no levanta sospechas, conseguirá que este último tenga serias dificultades para distinguir lo real de la imitación, y que, incluso con su condescendencia, esté preparado para la influencia mental.

En el fondo, una conducta como ésta lo que hace es incrementar la vulnerabilidad de una persona con relación a la otra, porque aquélla abandona algunos de los medios de defensa que utilizaría si su interlocutor no fuese digno de confianza²⁰¹.

Dos son los principales caminos que siguen estos sujetos para la creación de ese clima de impresiones favorables hacia su persona: hablar de los supuestos deseos y metas propios, y recolectar información sobre los del otro.

Ambos tienen una función exclusivamente utilitaria, pero mientras que el primero maneja mensajes aparentes, muchas veces poco o nada coincidentes con la realidad, el segundo logra extraer testimonios auténticos, en los que se basará posteriormente la actuación manipuladora (ver, a este respecto, el punto siguiente, 3.1.4.2.).

²⁰¹ Pearce utiliza el siguiente ejemplo para ilustrarlo:

«Considere el caso de una persona que se sorprende de la conducta mostrada por otra persona en un contexto específico. Si tiene confianza en la otra persona, puede responder pensando: «No comprendo el motivo por el que lo hizo, pero supongo que tuvo sus razones para hacerlo». Esta postura puede expresarse activamente respaldándolo públicamente o pasivamente no intentando persuadir a la otra persona para que cambie de idea (y a que, si tiene confianza en dicha persona, se supone que es competente y que sus intenciones son buenas), ni intentando descubrir los motivos que tuvo dicha persona para actuar como lo hizo (lo contrario, sería espiar, interrogar o intentar adivinar)».

El engaño del manipulador estriba precisamente en explotar a su favor estas situaciones en las que la víctima interpreta una conducta ambigua como si fuera de confianza (Pearce, W. Barnett (1973) « *Trust in Interpersonal Communication* », manuscrito presentado en la International Communication Association, Montreal. Citado en Goldhaber, 1984: 133-134).

El agresor oculta sus intenciones con proposiciones amistosas empleando, desde un principio, procedimientos como los siguientes:

- se esfuerza por parecer abierto y de confianza charlando constantemente de sus presuntos intereses vitales – ya que si optara por cerrarse, correría el riesgo de parecer misterioso en exceso y de ser objeto de sospecha– (Greene, 2001: 49);
- hace que apoye una idea o una causa que en puridad es la contraria a lo que realmente siente (*ibíd.*: 48);
- finge la apropiación, que siempre es superficial, de una característica –ética, religiosa, observante o cívica– que le pueda franquear la apertura del otro (Piñuel, 2001: 157); o
- revela, incluso, información –irrelevante para él en todo caso– sobre su vida privada (*ibíd.*: 140).

De esta forma, tratando «al conocido superficial como si fuera un amigo íntimo» (Bernstein, 2001: 123), accederá desde el principio de la relación a un conocimiento de los asuntos privados del destinatario que es el que afanosamente busca para que se constituya en instrumento de control del mismo.

Su comportamiento en este sentido resulta también «modélico» a la hora de encontrar la clave que motive al otro, establecer relaciones y calibrar con precisión hasta dónde es posible utilizarlo:

- observa con atención, formula preguntas para saber quiénes, qué le gusta y qué piensa el receptor, y manifiesta creer (en) y compartir el mismo tipo de cosas (*ibíd.*: 80);
- finge timidez, a fin de que el destinatario baje la guardia y hable de sus predilecciones y aversiones con mayor facilidad;

- descubre algún secreto en apariencia, como muestra de confianza para que el interlocutor esté dispuesto a contarle los suyos (Greene, 2001: 49);

Como consecuencia lógica de todo ello, la víctima en particular va a quedar atrapada por el teórico clima de amistad establecido, y no va a disponer de los elementos necesarios para poder reaccionar de forma adecuada cuando el jefe acosador –aprovechando la memoria selectiva de la que está dotado (NazareAga, 2002: 31)– comience a utilizar cuanto sabe en su contra «para esconder sus avances manipulativos» (Jones, 1987: 143).

Su autoestima quedará «hecha puré» cuando:

- el reconocimiento de estar orgulloso de algo obtenga a cambio en su momento, como respuesta, alguna insinuación negativa sobre ello;
- reciba acusaciones que tienen fundamento en lo que alguna vez se confió, bajo el pretexto de que se hacen «honradamente», para «ayudar»;
- se emplee contra ella, precisamente cuando es más vulnerable, la confesión de alguno de sus propios defectos, recuerdos o historias personales desagradables, o se cuchicheen estas confidencias a los demás para desprestigiarla (Gavilán, 2000: 38-39);
- se use, en definitiva, «hábilmente una especificidad o un rasgo de carácter para volverlo contra esa persona» (Hirigoyen, 2001: 200).

3.1.4.2. Falsa sinceridad²⁰²

El directivo que recurre al *bossing* en su desempeño profesional oculta sus intenciones, en efecto, mediante la exhibición de una supuesta sinceridad que no es más que otra herramienta dentro de su arsenal para engañar al incauto. Valiéndose de la tendencia de éste a confundir franqueza con honestidad muy fácilmente, va a dedicar sus esfuerzos a conseguir que parezca que en realidad hay concordancia entre lo que cree y lo que dice, y dando así más peso a sus palabras, facilitar que el señuelo funcione de acuerdo a sus planes.

Ante todo, ha de prepararse para escuchar..., pero para ello ha de lograr que el destinatario de su actuación pierda la ventaja de mantenerse en silencio. ¿Cómo lo hace?

Según hemos apuntado en 3.1.4.1, la estrategia consiste en obtener la confianza ajena tomando la iniciativa: aparentar ser un individuo de carácter abierto, y compartir ideas y secretos (completamente falsos o sin importancia alguna para él), con el fin de que a continuación, cuando sacos chos, operen extrayendo la sustancia del otro.

En este sentido, todo suma: desde la expresión –de cuando en cuando y de la forma más pública posible– de un pensamiento profundo que connote provenir de un ser sensible, refinado y franco y que concede un gran valor a la honradez, hasta la creación o aprovechamiento de situaciones en que la víctima pueda por alguna razón perder el control sobre sus palabras y revelar verdades sobre sí misma. De lo que se trata es de establecer un desequilibrio informativo en la relación, una ventaja que pueda ser explotada oportunamente cuando se desee ejercer presión manipuladora.

²⁰² Al igual que indicábamos en el punto 3.1.3, varios de los conceptos aquí recogidos se incluyen en diferentes partes del volumen de Robert Greene «Las 48 leyes del poder», en particular en las páginas 49, 144, 308 y 332. Los entecomillados que no mencionan fuente corresponden a éstas.

Para sonsacar esta información, el acosador encuentra las ocasiones más propicias precisamente en las situaciones más cotidianas. Conversaciones y encuentros informales le sirven para que, al tiempo que aparenta estar interesado por la supuesta relación amistosa y su profundización, preste la máxima atención a lo que sólo la ingenuidad y unas defensas inadvertdidamente bajadas por parte de la víctima permiten que se le escape a ésta²⁰³.

Principio de reciprocidad y «autorrevelación aparente»

El éxito de la estrategia seguida tiene su fundamento en la «norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) según la cual quien proporciona información puede, justificadamente, esperar que la otra parte se la devuelva en la misma cantidad y en un nivel de intimidad comparable» (Fernández Collado y Dahnke, 1986: 51)²⁰⁴.

En esencia, el modo de proceder del hostigador va a ir encaminado a exhibir una supuesta buena voluntad para compartir a toda

²⁰³ Salvadas las lógicas distancias, esta actitud guarda grandes similitudes con la que el director del diario El Mundo, Pedro J. Ramírez, en su libro *Amarga victoria*, afirma ser propia de la labor de un buen periodista:

«Lo que sí es frecuente es que en una conversación entre informador e informante, el periodista logre sacarle a su fuente un dato, una frase o un papel cuya difusión sólo puede ser fruto de una imprudencia o un error de cálculo, pues objetivamente va a perjudicar a la causa de quien lo proporciona. Y hay que reconocer que es cierto que en ese momento la regla número uno del buen periodista es el disimulo. Y la regla número dos, la empatía con su interlocutor. Se trata, por un lado, de fingir no darle importancia a esa piedad contra el propio tejado que está lanzando el que habla, aunque de sobra ya sepas que ahí es donde está el titular del día siguiente, no vaya a ser que el otro repare en el error y se arrepienta. Y en segundo lugar de ir sotando hilo a la cometa, darle confianza al fulano, mostrar simpatía por su relato, para ver hasta dónde es capaz de llegar».

²⁰⁴ Los autores citados lo ejemplifican de la siguiente forma: dos personas, Antonio y Alfredo, se conocen. Tras haber ofrecido el primero voluntariamente su nombre, sería normal que, en aras de la paridad informal, preguntara al segundo por el suyo. Si al hacerlo «Alfredo se niega a dar esa información, la relación en ciernes se marchitará pronto. Y a la inversa, si Antonio pregunta a Alfredo cuánto dinero tiene en el banco o si es homosexual, Alfredo puede negarse a contestar basándose en que la información solicitada es mucho más personal que la que Antonio le ofreció a él».

costa información que el acosado no desea revelar, o que incluso estaría avergonzado si lo hiciera; y que aunque culturalmente sea considerada como personal o privada por la mayoría de la población, el manipulador no trata como tal.

Este ardid [le] confiere potencialmente dos ventajas (...). Primero, debido a su aparente deseo de llegar a «sentimientos realmente profundos» desde el principio de la relación, (...) tal vez sea percibido como abierto, auténtico, honesto, y que acepta las cosas tal como son, aunque tales impresiones están a 180 grados de la verdad. Segundo, (...) la norma de reciprocidad establece que el beneficiario de esta (supuesta) información íntima debe responder de modo semejante. Si la parte ingenua ha sido engañada al aceptar la autenticidad de los mensajes «autorreveladores», es probable que, en reciprocidad, tenga que ofrecer alguna autorrevelación genuina. Como [ésta] consiste en información psicológica [es decir, que hace del conocimiento de la persona a quien se revelan, los hechos y sentimientos que el individuo que revela considera íntimos y significativos], el [agresor] puede empezar a comunicarse interpersonalmente con [la víctima], dejando [a ésta] en un limbo impersonal. Así, lo que pudiera parecer superficialmente una relación de iguales en cuanto a la información, en realidad se convierte en una situación donde el revelador aparente posee mucho mayor poder de relación que el socio engañado (*ibid.*: 55).

3.1.4.3. Cultivo de una imagen de honestidad y generosidad

El clima de confianza fingida necesario para distraer y —con la ganancia de tiempo y espacio que ello supone— engañar al sujeto blanco de sus maniobras, lo obtiene también el jefe y acosador mediante la ejecución de una política de gestos destinada a proyectar de sí mismo una imagen de persona amable, honesta, noble, generosa, desinteresada e incluso altruista a carta cabal. Una vez atravesadas las defensas del interlocutor mediante este artificio, nuestro personaje estará en condiciones favorables para manipularlo a voluntad.

Nuevamente, los primeros encuentros resultan de suma importancia a la hora de conseguir sus fines de: atraer y ablandar al destinatario; allanar el terreno y quitar dificultades para peticiones futuras; desarmar al receptor y, en fin, convertirlo en aliado.

La primera impresión dura mucho tiempo, y si las cosas las hace «correctamente», le requerirá un gran esfuerzo a éste convencerse de lo contrario.

De todos es conocido que el cultivo de la honestidad en algunos aspectos constituye la mejor manera de disimular su abandono en otros; por lo que, como se apuntó en el capítulo 2, el hostigador, cual nuevo inquisidor, desarrolla esta faceta hasta tal punto que, seguro de estar a resguardo de toda sospecha, llega incluso a otorgar prácticamente carnets de ética a aquellos de sus contactos que trabajan en pro de sus intereses, y a negárselos en consecuencia al resto.

La generosidad estratégica se traduce en el empeño y/o interés por ofrecer regalos, favores, ayuda o promesas a la víctima cuanto antes mejor, con la idea de imponer obligaciones o deudas que harán ganar control sobre el la (Garrido, 2001: 204) aunque sea precavida o suspicaz, y que –a modo de «tarjetas de crédito emocionales» (Bernstein, 2001: 123) o «etiquetas de precio psicológicas» (Greene, 2001: 406)– habrán de constituirse en útiles instrumentos de presión y cobrarse a su debido tiempo. El acosador «acumula favores de la misma forma en que acumula sus ahorros: para sacarlos cuando los tiempos se vuelven difíciles» (Jones, 1987: 182). El hecho de que en gran parte de las ocasiones viva en una realidad alternativa en la que él da sin pedir nada a cambio y posee una actitud completamente desprendida, no modifica en absoluto el fondo de la cuestión.

Dos clásicos principios, plenamente interrelacionados, sustentan el éxito de esta estrategia:

- «dar antes de tomar», y, nuevamente, el de
- «reciprocidad».

El primero se utilizaba y a en la antigua China, y pr eoniza que «cuando estás a punto de tomar , primero deberías dar» ²⁰⁵. De acuerdo con él, «el acto de dar hace que a la otr a persona le

cueste más percatarse de que también se está tomando (...). Y se puede dar de muchas formas: [desde una acción generosa hasta] una admisión 'honesta' –lo que haga falta» (Greene, 2001: 127-128).

«Aunque muchas veces [el destinatario pueda ver] el comportamiento de los demás bajo la luz más cínica, rara vez [es capaz de apreciar] el elemento maquiavélico de un regalo», que, cual caballo de Troya, frecuentemente esconde en su interior un presente que resulta irresistible para el enemigo. Abiertas las murallas, una vez dentro causa estragos (*ibíd.*: 129), pues el receptor se convierte en portador de «complicados sentimientos de obligación, compromisos cualitativos, la inseguridad que esos comportamientos acarrearán y así sucesivamente» (407). «Incluso los más grandes estafadores gastan generosamente para timar» (406).

El principio de reciprocidad por su parte, en lo que aquí respecta, «establece que hay que pagar a cambio de los beneficios» que se obtienen de los demás..., a no ser que uno quiera exponerse a «sanciones en forma de reprobaciones generales» que empujan a éstos a calificarlo de maleducado, ingrato y aprovechado cuando no lo hace (Nazare-Aga, 2002: 31).

3.1.4.4. Uso interesado de la adulación

Lisonjear, emplear cumplidos para ganarse la confianza de la víctima y tomar de ella lo que desea, es otra de las armas estratégicas a las que habitualmente recurre un jefe acosador. De hecho, quizás encarne «la forma más sencilla de manipulación personal», pues está comprobado que –«cualquiera que sea el nombre que [se] le dé ('levantar la moral', 'animar' o 'engatusar')»– tiene una influencia indudable, aunque con frecuencia inconsciente, en el receptor, y que por lo común produce buena voluntad (Jones, 1987: 73).

Como resulta lógico esperar dada la finalidad buscada, el contenido del mensaje trasladado no necesariamente coincide con lo que en realidad piensa el emisor, que las más de las veces se limita a

²⁰⁵ Han-fei-tzu, filósofo del siglo III a.C. (Recogido en Greene, 2001: 130).

plasmar de la mejor manera posible lo que a su entender el destinatario quiere oír —q en el caso de detectar en éste una autoestima elevada, lo que considera que cree de sí mismo—.

Para resultar más eficaz en su maquinación, y hacer ver a la potencial víctima el honor que para ella debe representar el hecho de ser «elegida» —decíamos en el capítulo 2—, el hostigador procura dar a entender —de forma abierta o soterrada, según su estilo, pero lo antes posible— que conoce a gente influyente (alude a ciertos amigos suyos que ocupan altos puestos, y menciona nombres que le elevan a sus ojos), y que maneja unos criterios muy sólidos y exigentes —en lo relativo a honestidad y franqueza, en primer lugar—; y acto seguido pone ejemplos para mostrar que en su vida laboral y personal no transige con la mediocridad. En este contexto, el simple hecho de que, como acostumbra, pida consejo a aquélla o le dé a entender que precisa de su ayuda, resulta un halago, aunque en la mayoría de las ocasiones la decisión la tenga ya tomada y las cosas las presente de tal manera que difícilmente se podría llegar a una conclusión definitiva —de paso, pone de relieve una vez más su carácter «abierto» y «flexible»— (Nazare-Aga, 2002: 172)²⁰⁶.

El recurso de la adulación interesada le sirve para salvar incluso aquellas situaciones en las que el perseguido descubre alguna de las innumerables y graves incongruencias entre lo manifestado y lo realizado propias de estos sujetos: el individuo en cuestión no tiene entonces inconveniente alguno en reconocer sus «errores», «admitirlos con tranquilidad y señalar lo perspicaces que hemos sido» (Garrido, 2001: 237).

²⁰⁶ Esta misma especialista pone un ejemplo (*ibíd.*: 172-173) que ilustra hasta dónde es capaz de llegar el manipulador en la utilización de esta estrategia: hacerse cumplidos pretendiendo que pide su opinión al otro.

«‘¿Qué te parece esta corbata nueva? Es elegante, ¿eh?’ Antes de que usted haya tenido tiempo de abrir la boca, él ya ha dado su opinión (favorable). Si usted no contesta, insistirá con ingenuos ‘¿eh?, ¿eh?’ hasta que usted diga lo que él desea oír».

Pero... ¿cómo sabe el hostigador cuánto «lubricante» debe «inyectar» para no pecar ni por exceso ni por defecto, y evitar que su trabajo pueda irse al traste en cualquier momento? La literatura especializada plantea una regla para ello: «cuanto más insegura está la gente —de sí misma o de su puesto—, más refuerzo puede absorber» (Jones, 1987: 73). El establecimiento de las dosis adecuadas guardaría relación directa con el modelo de personalidad implicado.

A este respecto, Jones (*ibíd.*: 74-75) habla de tres, cuando menos curiosos, tipos fundamentales: el «realista», el «cínico» y el «idealista».

Los cínicos necesitan las dosis más altas, porque están hondamente afectados por dudas sobre sí mismos. Su universo es amargo, y quizá nunca han recibido suficiente amor. [El manipulador] debe administrar su adulación en cantidades pequeñas y frecuentes, y aumentarla regularmente hasta que obtenga alguna reacción positiva («Oh, no diga tonterías» o «¿Lo crees realmente?»). Entonces disminuya de momento la dosis, pero conserve a mano la jeringa.

Los realistas requieren sólo dosis moderadas. Sus sospechas sobre el mundo los hace alertas a la posibilidad de la adulación. Por esta razón, las técnicas especiales, tales como la adulación a la inversa (...) son especialmente apropiadas para ellos. Puesto que los realistas son alérgicos algunas veces, la primera dosis puede ser fatal para las futuras relaciones de adulación si no se administra con cautela. Una vez que los realistas han identificado la medicina que usted usa, le rechazarán en el futuro.

Los idealistas, como son espíritus sensibles, requieren sólo una ligera medicación. Unos pocos miligramos de suave adulación los conservan animados por una semana. Como tienen una opinión tan alta de sí mismos y del mundo, sólo requieren unas pocas palabras amables para reforzar lo que ya saben: que ellos y el mundo están a punto de convertirse en lo que merecen ser, o sea, perfectos en todos los sentidos.

3.1.4.5. Pseudoempatía

Otra estrategia para ganar confianza basada en la simulación, muy del gusto del jefe acosador, es la que Goleman (1999: 200 y 201) propone denominar «pseudoempatía», o empatía al servicio de la

manipulación. Nuestro personaje se va a valer de la capacidad que tiene de reflejar los sentimientos íntimos del otro como si en verdad los entendiera e incluso compartiera, para utilizar a éste en su propio beneficio y con propósitos engañosos.

Su ya mencionado comportamiento de

- imitar o hacer de espejo,
- pretender que apoya una idea o causa contraria a sus más profundas convicciones,
- emplear un tono destinado a establecer una percepción de similitud (Bernstein, 2001: 80),
- recurrir a críticas personales siempre por el bien del interlocutor, y
- mostrarse aparentemente tan interesado por lo que le sucede a éste que le puede hacer sentir realmente interesante (*ibíd.*: 120),

va a lograr que la víctima experimente una cierta simpatía hacia él, y que, incluso cuando los hechos le revelen algo de la impostura oculta tras estas maniobras, intente muchas veces –como decíamos en 2.2.1.2.– superar la situación proponiéndose ser más empática aún con el agresor (y, con ello, más vulnerable).

3.1.5. Utilización de la emotividad

El acosador moral lleva normalmente a efecto una «falsificación sentimental de las relaciones públicas» (Jones, 1987: 28) que sigue una triple vertiente:

- control de los propios sentimientos,
- identificación y aguijoneo de las emociones ajenas, y

- manejo de los «sentimientos inducidos para solapar los pensamientos razonados, con el fin de imponer más fácilmente sus objetivos egoístas» (Benesch y Schmandt, 1982: 106).

Analicémoslo brevemente.

Control de los propios sentimientos

Por encima de cualquier otro factor, en la base de la actuación de un directivo practicante de *bossing* lo que existe es una mayor o menor capacidad, pero real, de mantener a raya sus propias emociones, y, en los casos extremos, de estar prácticamente libre de ellas.

Característico de estos individuos es que sus propósitos manipulantes fundamentales ocupen en todo momento un primer plano respecto a sentimientos que, como la ternura o el afecto, podrían interferir en su camino.

Incluso en aquellas situaciones en que el mantenimiento completamente al margen de los problemas o preocupaciones del interlocutor les podría acarrear la emisión de indeseadas señales de alarma para éste, el comportamiento esperable de su parte es el de que, mediante los gestos correspondientes, den la sensación de involucrarse realmente, pero que, al mismo tiempo, apliquen distanciamiento emocional para asegurarse que el asunto les afecte sólo epidérmicamente.

Adoptar actitudes emocionales hacia los demás constituiría para ellos un lujo que no se pueden permitir: «Uno no odia a una puerta porque ésta no se abre, sino que examina el picaporte, las bisagras, para ver qué es lo que está mal. Uno se lastimaría el dedo del pie o el puño si, en una actitud emocional hacia la puerta, la pateara o le diera de puñetazos. Lo mismo se aplica a la gente y a las organizaciones» que manipulan (Jones, 1987: 26).

Aguijoneo de las emociones ajenas

Tan importante como saber controlar las propias emociones es, para un jefe acosador, ser capaz de suscitar en el receptor sentimientos que hagan el juego a sus intereses y finalidades.

Usualmente, nuestro protagonista efectúa, en esta línea, una aproximación doble: manipula las emociones y juega con los autorreproches, los miedos y el sistema de prioridades del acosado —o lo que es lo mismo, los temas de los que habla con más frecuencia—. Conmovido éste, tiene garantizadas la reducción de sus defensas, una suavización de sus posiciones y, en definitiva, una mayor vulnerabilidad personal.

Lo primero que lleva a cabo, pues, el hostigador es un riguroso estudio del temperamento y de aquellos factores que constituyen la guía de la existencia de su víctima, lo que la enorgullece y lo que le hace sufrir.

Habiendo educado la vista para captar los detalles, procura ir más allá de las apariencias, no dejarse distraer por el rutilante retrato que ésta hace a veces de sí misma y de su vida (Greene, 2001: 325), y entender los motivos ocultos que la mueven realmente. Su sexto sentido para la debilidad ajena le va a permitir, muy en particular, descubrir su auténtico talón de Aquiles, más allá de que lo disfraze en mayor o menor medida, o que a veces se encuentre justo en lo opuesto a las cualidades que pone de manifiesto.

Temores secretos, sentimientos predominantes, caprichos ocultos y, también, codicia, lujuria o búsqueda de fama, pasan a engrosar así, junto con las pasiones y obsesiones más imperiosas y los hechos del pasado a los que ha ya tenido acceso, el depósito informativo del hostigador para cuando precise de su combustible. Entonces —en especial cuando tenga que hacer frente a alguna resistencia del destinatario—, lo utilizará en su propio provecho sin excesivos miramientos, intensificando los estados emocionales adecuados a sus fines —miedo, obligación, culpa... (Forward, 2000: 67)—, esgrimiendo su aparente comportamiento positivo y gene-

roso para con él, despertando incomodidad, y proporcionándose, en fin, «la oportunidad para controlar las elecciones y acciones de su víctima» (Jones, 1987: 134).

El procedimiento *ad hoc* desarrollado de manera consciente o inconsciente incluye, además de compartir determinadas emociones de ésta –la a versión a alguien o algo, por ejemplo (*ibíd.*: 179)–, sobre todo el ataque a aquellos puntos en los que puede experimentar dolor o sentirse herida, y que a veces no son otros que las carencias, debilidades o limitaciones que se niega a ver de sí misma, y que el hostigador le pone delante con toda su crudeza. La arremetida «constituye entonces una revelación dolorosa (... y) terminará por reactivar un síntoma que el otro intentaba trivializar o minimizar» (Hirigoyen, 1999: 122).

Manejo de los sentimientos inducidos

Al conocer el origen de las motivaciones de los hombres, se tiene la clave de su voluntad

BALTASAR GRACIÁN²⁰⁷

Para poder actuar de este modo nuestro protagonista toma antes todas las prevenciones pertinentes, conocedor de que «cuando las emociones están en juego, una cierta experimentación debe preceder a cualquier intento de ejercer presión» (Jones, 1987: 182) para prevalecer y poner en práctica ese poder que lo esfuerza (Nazare-Aga, 2002: 47).

La agresión a las creencias, confianza y desempeño del acosado la realiza, no sólo como hemos visto hasta aquí de forma sutil, furtiva y sibilina, sino también de manera paulatina y habiendo abonado previamente el terreno a fin de no correr el menor riesgo. Una sospecha de un determinado punto débil la pone a prueba antes de seguir adelante: si, por ejemplo –dice Greene (2001: 332)–,

²⁰⁷ Recogido en Greene, 2001: 342.

siente que el otro tiene una necesidad de ser amado , le adula abiertamente; en caso de que éste acepte los cumplidos, es señal de que está en el camino adecuado.

Pero la estrategia clave consiste en –mediante azonamientos «aparentes», «fundamentados en una verosimilitud que sólo lo parece» y que, en la práctica, se reducen poco más que a un ajuste de la palabrería «para hacerla jugar a favor de unos intereses ajenos» a los del destinatario (Berrio, 1983: 76)–, con vencer a la víctima de que es querida y de que el directivo en cuestión es poco menos que un familiar bien avenido; y, granjeándose así su simpatía y buena voluntad, evitar que aplique el criterio de justicia al evaluar sus actos (González de Rivera, 2002: 151).

Una vez logrado esto, resultará fácil para el hostigador plantear todo tipo de demandas emocionales, pues se ha convertido en una persona allegada que, como tal, suple las fantasías del otro, le concede gustos o caprichos de vez en cuando y llena algunos de sus vacíos.

No es de extrañar, en este contexto, que la lealtad se encuentre entre las emociones habitualmente más «trabajadas» por nuestro personaje en las empresas. El manipulador conoce que la presión sobre ella consigue que el empleado leal participe en tareas que no le gustan, incluso que puede odiar, pues su devoción, duradera, pesa más que sus otras reacciones emocionales (Jones, 1987: 180).

De hecho, su objetivo lo logra, a menudo, con unos simples gestos simbólicos: uno de sacrificio personal, por ejemplo, una prueba de que sufre como el acosado, hará que éste se identifique con él, incluso aunque su sufrimiento sea simbólico o menor y el de éste sea real (Greene, 2001: 449-450).

3.1.6. Mantenimiento en secreto de las actuaciones

Last but not least. Aunque mencionada en último lugar resulta ser ésta, como apuntábamos en 2.2.1.1. , una condición básica para a

que un jefe acosador moral pueda tener éxito en sus maquinaciones y engaños. De hecho está implícita en la práctica totalidad de las estrategias hasta aquí analizadas.

«La manipulación es por fuerza una acción oculta», tanto –mientras que ello es posible– para el destinatario directo de la misma, como para el entorno en el que los protagonistas se desenvuelven.

Los acosadores rara vez actúan a la luz pública, sino que suelen elegir los momentos en que se encuentran a solas con la víctima o situaciones en las que sólo están presentes miembros del 'gang' de acoso (Piñuel, 2001: 133).

«No debe llamar la atención (...), porque de lo contrario despertaría suspicacias de inmediato».

(...) cuanta más gente esté al corriente de lo que realmente sucede, mayor es la probabilidad de que alguien haga algo para impedirlo (González de Rivera, 2002: 85).

Como «seducción encubierta, deja de serlo desde el momento que se descubre», y pasa a convertirse en «lo que es realmente: un mal engaño apostado sobre la ignorancia del hombre» (Benesch y Schmandt, 1982: 13 y 38).

Consecuentemente con esto, los métodos de presión sobre el manipulado acostumbran a ser, como hemos visto, lo suficientemente sutiles y sibilinos para que la influencia parezca inocente y demore el máximo de tiempo posible en ser detectada y desenmascarada.

Antes o después desvelada por el agredido, sin embargo –a pesar del habitual aislamiento al que se le somete–, lo que el hostigador procurará entonces por todos los medios es que su abusivo comportamiento permanezca en la sombra y su imagen quede impoluta, ... y ello incluye el daño a la reputación personal y profesional del afectado como defensa preventiva ante cualquier eventualidad.

3.2. TÉCNICAS DE MANIPULACIÓN

La doctrina ha identificado una serie de técnicas de las que constantemente se sirve el jefe acosador para desestabilizar a sus víctimas y controlar su conducta. Tienen nombres diferentes pero modos de acción similares, y en esencia consisten en aprovecharse de los sentimientos ajenos para distorsionar los hechos, generar culpabilidad y manejar ésta de acuerdo con sus objetivos de dominación.

Se pueden clasificar en tres grandes grupos: directas, indirectas y mixtas.

Las primeras «están basadas en la demostración del propio poder e intensidad de forma directa, sin subterfugios»; y pueden representarse en la «dominancia», por ejemplo que —utilizada por quien, temeroso de no ser respetado por el otro por el motivo que sea, intenta «estar siempre en una posición de no competencia o privilegio con relación a los demás»— emplea como uno de sus mecanismos favoritos para minar la autoestima de la víctima la humillación (Mayor, 2002: 72).

Tienen el inconveniente de que, como apuntábamos al inicio de este capítulo, su uso resulta demasiado arriesgado, porque está demostrado que «cuando se intenta imponer el propio ego, la resistencia se acostumbra a incrementar» (Greene, 2001: 460).

Las técnicas indirectas son aquellas que ocultan la intención de dominar. Algunas se revelan tan sutiles que la víctima no es plenamente consciente de estar siendo manipulada, aunque sí se queda con la sensación de haber quedado debilitada de alguna forma (Mayor, 2002: 76).

Es el caso, por ejemplo, de cuando, en lugar de señalar un presunto error, el agresor «carga de culpa los comentarios»²⁰⁸; o de cuando, a falta de mejores argumentos, recurre a los «berrin-

²⁰⁸ Vicente, Juan C., *op. cit.*

ches» como método de persuasión; o de cuando falsea los hechos para averiguar la verdad formulando una pregunta en la que se incluye un elemento erróneo²⁰⁹.

La ventaja de estos procedimientos es que, «al disfrazar la astucia, (...) producen mucho mejores resultados con costes mucho menores» (Greene, 2001: 24 y 510-511).

Las técnicas mixtas, por último, combinan las directas y las indirectas, según la variante que tengan en su aplicación (Mayor, 2002: 83).

A continuación señalamos algunos de los mecanismos y modalidades que el carácter esquivo del manipulador planifica y desarrolla de manera sistemática, y, siempre que puede, de la forma menos evidente posible.

3.2.1. Principales mecanismos psicológicos

Selección

«[Nuestro sujeto] escoge de manera sesgada un acontecimiento o situación, o una parte específica de éste, aislándola del resto. Se inventa todo lo demás, manipulando a su antojo los datos de la realidad» (Piñuel, 2003: 175, y 2001: 211).

Dramatización

«[El acosador] amplifica perversamente la repercusión del hecho aislado, inventando supuestos perjuicios y supuestas víctimas de

²⁰⁹ Ejemplo de esto último, que menciona Nazare-Aga (2002: 116-117):

«En la entrada del edificio donde vive desde hace poco, se encuentra con una vecina que le dice: 'Acaba de mudarse, ¿verdad? ¿Es usted el que dicen que es juez?'. La mujer utiliza un elemento que sabe que le va a hacer reaccionar: 'No, no, yo soy contable'. Y se marcha con un dato que usted no le habría dado por iniciativa propia o que ella no se habría atrevido a pedirle directamente. Esta reacción se produce siempre con gran rapidez; por eso se dice la verdad. Es la forma de justificación que hace sentirse más cómodo que un simple: 'No, no soy yo'».

ese hecho, inflando las consecuencias adversas o negativas o, simplemente, inventándoselas, situándose como primer a víctima de ellas» (*ibíd.*: 176 y 212).

Generalización

«Utiliza el hecho aislado, señalándolo como muestra significativa [o indicador] del general y habitual mal comportamiento profesional del acosado. (...) 'Para muestra, un botón'» (*ibíd.*).

El hostigador efectúa «una afirmación generalizada y universal» cargada de culpabilización o amenaza ('¡Tú lo confundes todo!'; por ejemplo, «expresada en un tono duro, sarcástico y enojado), que no propone una forma mejor de hacer las cosas ni tampoco deja abierta la menor posibilidad de respuesta» (Goleman, 1996: 230), pues, como tal, es difícil de demostrar o refutar.

En vez de ajustarse al hecho concreto, persigue la indefensión de la víctima a base de mantenerla en un constante estado de incertidumbre:

- «usa expresiones generales o imprecisas que ignoran las excepciones o las singularidades y que representan alternativas para elegir ('siempre fallas', 'todo tu trabajo es equivocado', 'nunca haces nada bien...')» (Piñuel, 2001: 206);
- emplea frases que no especifican «el cómo, cuándo o dónde de una situación concreta ('has cometido graves irregularidades', 'tu trabajo presenta muchos y variados errores, graves incumplimientos con la empresa'; 'tu informe es basura'...)» (*ibíd.*: 207);
- coloca etiquetas, o emite juicios totalizadores basados en la «exageración de pequeñas verdades» (Gavilán, 2000: 39-40): 'eres un machista', 'me has defraudado', 'he perdido la confianza'...²¹⁰;

²¹⁰ Vicente, Juan C., *op. cit.*

- establece verdades universales «basadas en vínculos de causa-efecto erráticos (‘las mujeres son todas iguales’, ‘los hombres no lloran’, ‘no se puede confiar en nadie’...)» (Piñuel, 2001: 207);
- utiliza oraciones «en las que las personas sujetos de sus afirmaciones no aparecen de forma clara (‘quieren engañarme’, ‘están confabulados contra mí’, ‘todos me traicionan’...)» (*ibíd.*: 206-207);
- elude «dar respuestas concretas, sólo vaguedades» (Gavián, 2000: 39).

Atribución

Como vimos en 2.2.2.3. , consiste en asignar «a la víctima una intencionalidad perversa, o la presunción de mala fe o de actuar mal adrede, buscando perjudicar a la institución, su imagen, a sus clientes, etcétera.

«El acosador deriva de esa acusación aislada la atribución a las víctimas de rasgos internos indeseables o incompatibles con un desarrollo profesional adecuado, y calificaciones éticas negativas. Se trata de un proceso conocido como ‘satanización’ que hace creer verdaderamente a [éstas] en esas imputaciones perversas hacia ellas» (Piñuel, 2003: 176).

Proyección

Emparentada con la atribución, consiste en achacar al otro o las características, intenciones y deseos negativos propios²¹¹.

El procedimiento permite al manipulador , aprovechándose de la especial vulnerabilidad a las críticas por parte sus víctimas –en particular de las «reparadoras»–, desprenderse de la culpa sobre sus fracasos, errores y malas acciones –así como de los temores,

²¹¹ *Ibíd.*

inseguridades y «sentimientos intolerables que percibe en su interior» (Mayor, 2003: 63)–; y, traspasando su propia incompetencia, concebirse como un ser absolutamente distinto.

Se detecta en frases como: «Yo no pienso como tú», «Tú no me entiendes», etc., que hacen que el acosado se cuestione a sí mismo y analice sus sentimientos en lugar de fijarse en los de quien se originan. «La inferencia que hace es que es [uno] el que está equivocado en su forma de pensar y el que no es capaz de entender» lo que se le dice (Gavilán, 2000: 40).

Un jefe que explota inmisericordemente a sus subordinados puede, por ejemplo, llegar a colocarse en el papel de víctima, convertir a éstas en verdugos, y afirmar que el daño se lo están haciendo realmente los tr abajadores a la organización (Mediavilla, 2003: 184).

Es lo que pasa a denominarse entonces proceso de «victimación»: el hostigador busca despertar la compasión de las personas que lo rodean, recurriendo sistemáticamente a la noción de sacrificio (si no toma vacaciones porque no sabría qué hacer con ellas, es por el bien de los demás...),

Espero que te des cuenta de que soy yo quien te permite [tomar] vacaciones, puesto que me quedo tr abajando aunque esto y tan cansada... Pero no te preocupes por mí, me alegro de que puedas irte (Nazare-Aga, 2002: 84).

acusando de sus problemas al entorno demasiado competitivo o a la poca ayuda interna,

[Es la típica jefa o jefe que dice a un subordinado:] Lamento tener que ser yo quien tenga que hacer un informe desfavorable respecto de tu trabajo. No te lo he dicho antes porque no quería herirte. Sabes que te tengo en gran estima y que preferiría ser la última persona en este mundo que te hiciera daño... (Rodríguez, 2002: 63).

o declarándose desbordado o exager ando problemas de salud (Nazare-Aga, 2002: 155).

Evitación

El manipulador controla a su víctima distanciándose parcial o totalmente de ella, aprovechando que ésta piensa que necesita actuar con él (Mayor, 2002: 78-79). La ignora, pasa tiempo sin dirigirla la palabra o no la mira, para dejarle claro que «le ha hecho algo», y con el fin de que se sienta incómoda, temerosa o amenazada.

Racionalización

«Es un intento de autojustificación con razones supuestamente lógicas con el fin de eludir una realidad desagradable. Pero las razones son, como hemos dicho 'supuestamente lógicas', es decir, fundadas en premisas falsas y subjetivas. Es evidente que Al Capone no organizó todo su tinglado de contrabando de bebidas alcohólicas para llevar a la gente un poco de placer como él mismo declaró quejumbroso, sino para enriquecerse a costa de una prohibición» (Martos, 2003: 64).

Negación

Consiste en desmentir obstinadamente algo, cualquiera que sean las pruebas que se presenten para demostrarlo.

Se descubre por el comportamiento no verbal en el instante en que se produce, y se manifiesta entre otras cosas en que el manipulador

- olvida selectivamente conversaciones, hechos y compromisos recientes;
- no acepta contradicción alguna en su discurso, ni que se le cuestione lo más mínimo, y
- detesta reconocer que no recuerde algo.

«Un jefe al que le decimos que la empresa tiene un problema que se resolvería con un ligero cambio nos dirá: 'Esta empresa no tiene ningún problema'» (May, 2002: 82); y si desea hacer daño remachará: «El problema eres tú».

Parece bastante improbable que alguien intente solucionar situaciones difíciles negando que un problema lo sea en realidad. Sin embargo, incluso en el lenguaje corriente se expresa esto y se refleja en expresiones tales como «seguir la política del avestruz», «hacer la vista larga [sic]», etc. En términos más abstractos, la típica fórmula que ello implica es la siguiente: no existe problema alguno (a lo sumo una dificultad) y cualquiera que lo considere como tal está loco o actuando de mala fe y esto, de hecho, es el único origen de cualquier dificultad que se admita. Es decir: la negación de los problemas y los ataques a aquellos que los señalan o que intentan enfrentarse van unidos (Watzlawick, Weakland y Fisch, 2007: 63).

El acosador que no está dispuesto a cumplir una promesa de remuneración de las horas extras realizada a uno de sus empleados, podrá responder a una petición de éste en ese sentido: «Eso no te lo he prometido jamás», «Tienenos que confiar los unos en los otros» o, de manera aún más perversa, «¿Tienes puesto el taxímetro?».

El hostigador, en fin, incapaz de admitir que se ha olvidado algo, echará la culpa a otro o a un acontecimiento, y dirá que sabe lo que hace pero que han cambiado las cosas (Nazare-Aga, 2002: 179).

3.2.2. Cuatro modalidades específicas

«Equipo forzado»

«Mediante la proyección de una intención o una experiencia compartida cuando [en realidad] no existe ninguna» (Garrido, 2001: 203) —«Tú y yo sabemos...», «Tú y yo somos...»²¹², «La gente

²¹² «Tú y yo somos el Himalaya; el resto, insignificancias», dirá Stalin a uno de sus colaboradores, Bujarin, en 1928 (Garrido, 2004: 95).

práctica como nosotros...», «Fulano tiene más idea que tú y que yo sobre ese tema...»—,

Por ejemplo, estás en un lugar apartado y tienes problemas con la cerradura de tu coche. Alguien se te acerca y te dice: ¡vaya, otro conductor de un coche X [una marca cualquiera de coche] en apuros. Déjeme, y o tengo uno igual y debemos apoyarnos» (Garrido, 2001: 203).

el jefe acosador persigue transmitir al otro la impresión de que «en esto vamos juntos».

Haciendo como si pudiera leer la mente de su víctima y supiera cuáles son sus miras e ideas más ocultas,

Un ejemplo (...) sería: «¿Por qué estás enfadado conmigo», cuando el interpelado no tiene la menor idea de estar enfadado con el preguntador ni con nadie. Pero la pregunta supone que el preguntador está mejor informado que el preguntado sobre lo que este último trama en su cabeza y que la respuesta «pero, si no estoy enfadado contigo» es simplemente mentira. Esta técnica también se conoce con los nombres de «leer los pensamientos» o «clarividencia» (Watzlawick, 2007: 86-87).

de forma intencionada busca imponer su punto de vista dando por supuesto que conoce lo que ésta piensa: «Y o ya sé lo que vas a hacer», «Conozco tus intenciones», «Sé lo que estás pensando» (Piñuel, 2001: 206), «Sé muy bien que no soportas a...», «Tú sabes que a mí no me gusta alardear de nada», «A ti y a mí no nos interesa el protagonismo, pero a Fulano...», etc.

Lo refinado de la técnica incluye el compartir risas entre el jefe acosador y el subordinado a expensas de otra persona, a partir de la formulación sofisticado-irónica de la opinión de ésta.

[El manipulador] sostiene que alguna meta o alguna persona no tiene absolutamente ningún valor, y poco a poco va señalando sus aspectos ridículos. Con la parodia, la sátira y la invectiva (...) lo hace desmerecer a sus ojos, hasta que la única respuesta posible es una risa de superioridad de aquellos que conocen la estupidez del resto del mundo y comparten su desprecio por él (Jones, 1987: 278).

«Es cuando el dominador desea lograr que alguien cumpla con sus objetivos, pero para tener todas las de ganar, opta por no ser directo y cambiar el entorno de quien desea manipular, de tal forma que al otro no le quede más remedio que seguirle el juego. Para esto la persona manipuladora se aprovecha de las circunstancias restrictivas» (Mayor, 2002: 77).

[Fulano], en lugar de ser sincero y decir que desea quedar a cenar con [alguien que le] atrae [o de quien pretende extraer algo], se pone en una situación de privilegio, diciendo que hablarán de algo que a [éste] le interesa y le conviene (*ibíd.*).

La técnica incluye –junto al ataque a los puntos débiles del destinatario–

(...) otro truco consiste en hacer reproches al otro con tanta violencia como ambigüedad. Si éste pretende no saber qué quiere usted decir, entonces puede usted cerrar el caso herméticamente dando esta pista adicional: «Si no fueses como eres, no tendrías necesidad de preguntarme. El hecho de que ni siquiera sepas de qué te hablo, muestra a las claras qué mentalidad tienes» (Watzlawick, 2007: 87).

reprocharle cosas íntimas que no podrá cambiar (Hirigoyen, 2001: 89) y, también, la utilización de comparaciones negativas del tipo de: «¿Por qué no eres como...?».

En concreto, estas últimas «contienen un puñetazo emocional que conecta intensamente con las dudas que albergamos sobre nosotros mismos y con el temor de no dar la talla. Los chantajistas suelen tener otra persona como modelo, un ideal impecable con el que no podemos compararnos. Dicha persona no tendría inconveniente en satisfacer las demandas del chantajista; ¿por qué nosotros nos negamos?» (Forward, 2000: 108).

«Los chantajistas perciben nuestros conflictos con ellos [o la resistencia a hacer algo] como reflejos de lo equivocados y descentrados [enfermos o desequilibrados] que estamos, al tiempo que se describen a sí mismos como seres sensatos y bien intencionados.

[«En el campo terapéutico se denomina patologizar (...) es una de las maneras de que parezcamos «enfermos» cuando no estamos de acuerdo con el chantajista. Los chantajistas nos acusan de neuróticos, perversos e histéricos. Lo más penoso es que anulan la confianza acumulada en la relación porque enumeran los acontecimientos desgraciados que hemos compartido y nos los arrojan a la cara para demostrar que los provocamos porque somos lisidos emocionales].

«Planteado de la forma más simplista, nosotros somos los malos y ellos los buenos. En política, el proceso de pasar los acontecimientos a través del filtro de los buenos y los malos se denomina «giro» y los chantajistas emocionales son verdaderos maestros del giro, expertos en rodear con un halo su carácter y sus motivos y en salpicar el nuestro con serias dudas y, si hace falta, con barridos negro» (Forward, 2000: 92 y 97).

Triangulación

«Se produce cuando el manipulador utiliza a un tercero para poder manipularnos o debilitarnos» (Mayor, 2002: 81).

Puesto que habitualmente lleva mal el hecho de que se le abandone (*ibíd.*: 104), intenta en principio, como señalamos en 2.2.1.3., «implicar a los familiares, amigos, [etc.] en una campaña para recuperar la relación, si ésta se ha roto»²¹³.

²¹³ Garrido, Vicente (2001) «Amores muy peligrosos», *El Mundo*, Magazine, abril 8.

3.3. EMPLEO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CON FINES DE MANIPULACIÓN

Cuando los especialistas en ciencias de la mente afirman que las relaciones personales que pone en marcha un jefe acosador son, además de negativas, de índole «perversa», se están refiriendo al sibilino y maquiavélico modo de comportarse que acabamos de analizar, pero, también, al carácter sinuoso y tortuoso de su comunicación.

De hecho –plantean aquéllos–, la intensidad del fenómeno es tal que, más que de comunicación, quizás procedería hablar mejor de incomunicación sistemática, desarrollada de forma que consigue burlar las defensas del subordinado–víctima y, a través de la perplejidad e indefensión que ello le provoca, su pleno sojuzgamiento

El ser humano sano, en búsqueda constante de unas relaciones armoniosas con los demás, no siempre estaría preparado para asimilar correctamente y reaccionar de manera adecuada ante el modo de conducirse en el ámbito de la comunicación propio de estos sujetos: desde la distorsión y deformación a la que someten hechos y palabras, hasta la especial sutura en el manejo de las mentiras, o la enorme capacidad de crítica destructiva que les caracteriza.

3.3.1. Repudio de la comunicación directa

Desde el comienzo de la práctica totalidad de las relaciones personales y profesionales que establece, nuestro protagonista va a proponer con su forma de desenvolverse, como sabemos, el desarrollo de un intercambio informativo claramente desequilibrado a su favor.

Con sus subordinados, el ejercicio de su autoridad le va a permitir imponerlo casi siempre, y que sólo de él dependan el qué, cómo, cuándo y dónde de los asuntos de los que se puede tratar.

A la normal pretensión de aquéllos de buscar transparencia, despejar incógnitas o deshacer entuertos, se responderá por su parte con opacidad y rechazo de la comunicación.

Esto no lo hace el jefe acosador, sin embargo, directamente, sino, de acuerdo al estilo que y a conocemos, mediante una serie de mecanismos destinados a realzar su poder y , paralelamente, a que el interlocutor se encuentre en una especie de posición de inferioridad que le obligue a interpretar una y otra vez y a asumir todos los riesgos.

Ausencia de diálogo

«Para que hay a diálogo –dice Hirigo yen (2001: 41)– se precisa una relación entre dos personas que se consideren equiparadas en importancia en el plano humano por más que estén en distinto nivel jerárquico»; y –añade Berrio (1983: 211)– los actos comunicativos están basados sobre todo en la confianza.

Éste no es, como sabemos, el caso desde la óptica del manipulador, por lo que la conversación con él se va a convertir en un sucedáneo mejor o peor pergeñado , que un observador atento detecta que incluye entre otras las siguientes manifestaciones:

- Habitual emisión de mensajes con un propósito oculto y sin que dejen el menor resquicio a la espontaneidad.
- Frecuente recurso a la verborrea como cortina de humo para evitar enfrentarse a cuestiones o situaciones indeseadas.
- Exposición de las propias ideas como si se tratara de verdades universales que el interlocutor, si está poco menos que en sus cabales, no tendrá más remedio que aceptar.

«Tú sabes...», «Es cierto que...», «La verdad sólo tiene un camino (y es)...»²¹⁴

²¹⁴ Vicente, Juan C., *op. cit.*

En lugar de decir «No me gusta Fulano», dice «Fulano es un idiota; todo el mundo lo sabe, y tú ni siquiera lo sospechas» (Hirigoyen, 1999: 98).

- Utilización de un discurso en apariencia lógico –basado en la habilidad para pasar de lo particular a lo general–, pero apoyado con frecuencia en una creencia o un postulado erróneo (Nazare-Aga, 2002: 104).

Muestras de incongruencia en lo que se afirma, «pasando de un asunto a otro, y concluyendo cosas que no se siguen de lo dicho con anterioridad»²¹⁵.

Posibilidad de mantener a la vez, sin dificultad alguna, varios discursos contradictorios.

- Expresiones de desinterés, animadversión y hasta falta de respeto hacia las opiniones del receptor, salvo cuando se pretende extraer algo de él.

Interrupciones continuas a su discurso, no respuesta a sus preguntas ni atención a sus objeciones –como mucho, se espera a que termine para «a continuación, sin replicarle, tomar otra vez el hilo de las argumentaciones propias» (Benesch y Schmandt, 1982: 60)–.

Invasiones constantes: cuando alguien comienza una frase, él la termina; en una reunión, «cuando alguien está tratando de comunicar algo significativo, (...) puede murmurar algo, toser o moverse por el cuarto» (Jones, 1987: 141), levantarse al baño o contestar el teléfono.

- Tergiversación de las palabras e intenciones del destinatario para poner a éste a la defensiva y que incluso se vea enredado en tener que dar explicaciones sobre frases que no ha pronunciado.

²¹⁵ Garrido, 1999: 76, hablando en concreto de los psicópatas.

- Formulación de preguntas incómodas o embarazosas, sin estar dispuesto a cumplir con la norma de reciprocidad correspondiente.
- Desvío del contenido de la conversación cuando ésta pretende entrar en (o avanzar por) unos derroteros que no le interesan.

Imposición a toda costa de la propia agenda de temas

Merece la pena detenerse un instante en este último punto.

Siempre en tensión, e incapaz de entrar en otras cosas de reconocer el menor desconocimiento acerca de un tema cualquiera –por el problema emocional que ello le causaría– (Piñuel, 2001: 168), nuestro héroe va a mostrar un particular empeño en que en sus conversaciones y reuniones sólo se traten aquellos asuntos en los que se siente completamente seguro, y en que al mismo tiempo se eludan todos los demás.

Ello supone que, en lugar de escuchar o hacer preguntas como haría cualquier persona con al menos un mínimo de curiosidad, opte normalmente por evitar exponerse a la información proveniente de la otra parte, y se esfuerce por desviar el encuentro a un terreno en el que pueda jugar en su propio campo.

Según Nazare-Aga (2002: 121), esto es lo que sucede en concreto cuando el tema de la conversación:

1. No le es demasiado familiar y no quiere que se descubra.
2. Está desarrollándolo brillantemente otra persona.
3. Le incomoda o resulta «peligroso» para su imagen.
4. No puede demostrar lo que afirma. Sus argumentos no son sólidos.
5. Quiere atacar, provocar, criticar o desvalorizar a su interlocutor.

El cambio de asunto acostumbra a efectuarlo de manera tan brusca que, en muchas ocasiones, tras un breve intercambio de frases, el interlocutor se sorprende hablando de algo que no guarda relación alguna con lo que había empezado a tratar, y que sí se corresponde con lo que mejor domina o interesa al manipulador.

Por supuesto que esta actitud –que incluye el remover malintencionadamente desencuentros del pasado y la formulación de críticas de índole general y carácter personal del tipo de: «¡Hay que ser un poco humano...!», por ejemplo– tiene sus consecuencias para el propio agresor, que, al exigir que los intercambios en los que participa establezcan «un vínculo, por alejado que sea, consigo mismo» (*ibíd.*), da muestras muy a su pesar de rigidez y falta de empatía, y merma también seriamente su capacidad de adquirir nuevos conocimientos.

Agravamiento de la incomunicación en situaciones de conflicto

Esta forma de (in)comunicación alcanza dimensiones inusitadas –avanzábamos en el epígrafe 2.2.1.3.– en caso de conflicto entre acosador y acosado.

De hecho, –decíamos entonces–, el primero ni siquiera acostumbra a reconocer la existencia de problema alguno entre las partes, por lo que la víctima no tiene la oportunidad de expresarse ni de aportar su versión de lo sucedido. Cada intento suyo por clarificar la situación, y por encontrar explicaciones lógicas y procurar entender, es rehuido sistemáticamente y sin contemplaciones.

Su interlocutor deviene un muro que, por miedo a fracasar en un conflicto abierto, se niega a nombrar lo que ocurre, no dice lo que no funciona y rehúsa encontrar conjuntamente soluciones (Hirigoyen, 2001: 238).

El resultado nos es ya conocido: una víctima obligada a interpretar incluso los silencios, que «no cesa de rebuscar en su cabeza hechos o palabras que hayan podido molestar» (López Cabarcos y

Vázquez Rodríguez, 2003: 149) y que, incluso cuando pretende aclarar algo –por qué ha olvidado el interlocutor el saludo , por ejemplo–, se encuentra con una respuesta irónica que no es más que la cruda expresión de un desdén total.

3.3.2. Deformación y distorsión del lenguaje

Puesto que, en general, las acciones humanas resultan demasiado explícitas y entendibles, un jefe acosador se va a distinguir por el uso que hace de los diferentes niveles del lenguaje para ocultarse, desdibujar la realidad, obtener la gratificación que espera por parte de la víctima y, desestabilizando a ésta, facilitar sus maniobras.

El abuso de poder lo va a ejercer, sobre todo, envolviéndose en palabras, pero también mediante un continuo ajuste de los aspectos no verbales de la comunicación según las circunstancias de cada momento.

Sus comportamientos abarcan: desde un estricto control de lo que dice y de los términos que utiliza para expresarlo, hasta un particular dominio del lenguaje corporal y de las restantes dimensiones formales –gestos, miradas, tono, distancia...–, pasando por una especial atención a los efectos –sobre todo emocionales– que el mensaje así pergeñado provoca en el destinatario.

3.3.2.1. Lenguaje verbal

(...) habla y habla y [en] sus palabras (...) está la maravillosa disponibilidad de lo abstracto, que se apresuró a reemplazar a la ingobernabilidad de lo concreto

MILÁN KUNDERA, *El libro de la rosa y el olvido*²¹⁶

²¹⁶ (2000) Barcelona: Seix Barral, Biblioteca Formentor, p. 164.

Decíamos en el apartado 3.1.3. que un jefe acosador tiende a ser «nebuloso» y «vaporoso» por definición, como plasmación de su actitud de no comprometerse con nada ni nadie y de velar exclusivamente por sus objetivos. La vaguedad y la ambigüedad serían sus principales buques-insignia a estos efectos.

Pues bien, añade Nazare-Aga (2002: 107) que nuestro sujeto recurre a la imprecisión básicamente por cinco motivos:

1. No sentirse atrapado ni descubierto.
2. Revestirse de autoridad y en consecuencia, hacer creer que sabe más que los otros.
3. Dejarnos interpretar para poder cambiar sus opiniones.
4. No asumir responsabilidades.
5. Seducir mediante el misterio.

El primero tiene que ver con el no comunicar de forma clara y directa sus necesidades, demandas, sentimientos u opiniones (*ibíd.*: 103): decir menos de lo necesario, dar directivas confusas, no definir las tareas, efectuar sinuosos ejercicios de alocución, oscurecer lo que está haciendo o lo que piensa hacer –para que no se puedan adivinar los objetivos que hay detrás de sus actos–, y esforzarse por resultar impredecible e impenetrable.

Los motivos 2º y 5º están muy vinculados entre sí, pues su fin es el de –junto a transmitir una sensación de sabiduría, refinamiento y poder, o disimular ignorancia pareciendo enigmático– azucar la imaginación del receptor de forma que relacione las cosas a su manera y que al final “puntee las secuencias de comunicación”²¹⁸ de modo que oiga lo que quiere oír y vea lo que quiere ver.

²¹⁷ El País, 19 de febrero de 2007, p. 17.

Se traduce, entre otras cosas, en que el manipulador

- no completa las frases o la exposición de su pensamiento (*ibíd.*: 107);
- invade verbalmente a su interlocutor , terminando la frase que éste acaba de comenzar –es decir, su territorio–;
- parece inconsistente de forma deliberada;
- no llama a las cosas por su nombre –utiliza, por ejemplo , títulos excesivos para funciones simples: una sencilla secretaria es nada menos que una «coordinadora de administración»; un conserje, «ingeniero de custodia»...–;
- crea nuevas y grandilocuentes palabras para conceptos vagos o en absoluto complejos;
- emplea una jerga técnica o profesional a base de siglas, latinismos, extranjerismos, etc. –sin que muchas veces los pronuncie siquiera mínimamente bien, ni conozca su significado exacto–;
- usa un lenguaje florido y figurativo a base de metáforas y otras figuras retóricas; y
- recurre a las abstracciones como forma de encubrir su «incapacidad de descender a lo práctico» (Piñuel, 2003: 187)⁹.

²¹⁸ En terminología de Bateson y Jackson, que siguen a su vez a Whorf (Watzlawick, Beavin y D. Jackson, 2008: 56).

²¹⁹ En cierta ocasión, requerido por el Jefe de Prensa de un Ministerio su criterio profesional acerca de si resultaba oportuno y pertinente hacer público el contenido de una nota de prensa que acababa de elaborar, la respuesta de uno de estos personajes fue toda una disertación sobre la necesidad de tener establecidos protocolos de actuación que facilitaran el proceso de toma de decisiones en esos casos... y ni una sola palabra sobre el asunto en concreto sobre el que se pedía su parecer.

Las razones 3ª y 4ª, por último, explican aquellos comportamientos comunicativos tendentes a generar amplios márgenes de interpretación en los mensajes que emite; de forma de poder modificar sin excesivos problemas actitudes u opiniones en función de la evolución de los acontecimientos, acusar al otro de no haberle entendido bien («Yo nunca he dicho eso», «No escuchaste lo que dije», «No sé de dónde lo has sacado», «Me interpretaste mal»...), o desprenderse sin reparo alguno de cualquier responsabilidad por los errores cometidos o las decisiones equivocadas que en su momento adoptó.

Incluye

- una marcada preferencia por el lenguaje verbal sobre otros tipos de soportes más perdurables;
- una acentuada predilección por los mensajes indirectos «anodinos [¿Dónde estabas, hijo?’, dirigida a un empleado para expresar una ira contenida], generales o (...) agresivos –‘¡Las mujeres son terribles!’; ‘Las mujeres que trabajan no hacen gran cosa en casa!’–, [que] son rectificados inmediatamente si el interlocutor protesta: ‘No lo decía por ti. ¡Ha y que ver lo susceptible que eres!’» (Hirigoyen, 1999: 89)²²⁰;
- el uso de frases muy abiertas, que, utilizadas en caso de conflicto por ejemplo, impedirán al destinatario clarificar en modo alguno la situación –«Cuando proceda, y a te enterarás...», «Yo tengo algo que decir, pero lo diré en su momento...», «No te preocupes, tú haz lo que creas que debes hacer...», como respuesta a una pregunta del tipo de «¿Qué ocurre? ¿He cometido algún error?» por parte de aquél la– (Gavilán, 2000: 39);

²²⁰ Escena presenciada por el que esto suscribe: el presidente (acosador) de una compañía dice, en forma pretendidamente humorística, a una cliente de mediana edad de la que sabe que aún vive con sus progenitores: «A los jóvenes habría que echarlos de casa de sus padres contratando a los antidisturbios». La expresión que siguió a la queja de ésta es muy similar a la reproducida en el texto de la psiquiatra francesa: «No lo decía por ti, ¿cómo crees...? Tu caso es diferente, porque...».

- un empleo habitual de conceptos equívocos, alusiones, insinuaciones, sobreentendidos, dobles sentidos y mensajes encubiertos, por su cualidad de portadores de significados no proferidos²²¹;
- una manifiesta inclinación por el lenguaje implicacional, o expresiones que «atribuyen toda la responsabilidad, culpa o características negativas a los que les rodean»²²²:
 - «tú mismo», que hace ver al otro que no le va a ayudar a resolver el problema, que es él quien ha de tomar la decisión, pero al mismo tiempo que es un incompetente que no ve lo que para los demás resulta tan obvio²²³;
 - «como quieras», que alberga también la intención de que se haga lo que el manipulador desea;
 - «¿no te acuerdas de que...?», que da por hecho que en su momento se puso en conocimiento del otro una información que ahora se pretende utilizar contra él, y a la que, sin embargo, quizás esté accediendo justo en ese preciso instante;
- la práctica usual de no hablar o no responder cuando en buena lógica le correspondería tener que hacerlo –especialmente cuando se le pregunta algo de forma directa–;
- una utilización del silencio como artimaña para que los demás se sientan incómodos, lo quieran llenar con sus comentarios, y tomen iniciativas o riesgos que oportunamente podrá explotar; y

²²¹ 'Dimensión ilocutiva' ésta del 'acto de habla', «que vincula el sentido a la fátchada de la expresión y al universo interior de las intenciones o de las actitudes básicas», a la que hace referencia García Jiménez (1998: 98-99).

²²² Vicente, Juan C., *op. cit.*, p. 13.

²²³ *Ibíd.*

- un manejo de la paradoja –decir lo contrario de lo que se dice o, al menos, con una segunda intención– y la doble coacción –utilización simultánea de dos mensajes opuestos, de forma que si se hace caso a uno se obvia el otro²²⁴, para que el receptor no sepa a qué atenerse en cada momento²²⁵:

²²⁴ Dice Watzlawick (2002: 88) al respecto de ambos conceptos:

«(...) forma de comunicación posiblemente más eficaz (...), la paradoja. «(...) La paradoja es el auténtico talón de Aquilés de nuestra concepción lógico-analítico-racional del mundo. Ella constituye el punto en que se desmorona y muestra ser insuficiente la división –al parecer universal- del mundo en pares contrapuestos, sobre todo la dicotomía aristotélica de verdadero y falso. La expresión francesa *Il est interdit d'interdire* (prohibido prohibir) es un buen ejemplo de comunicación paradójica: la prohibición de prohibir algo –sea lo que fuere– es, naturalmente, una prohibición en sí y crea una situación insostenible en pura lógica, porque se prohíbe a sí misma y por tanto se priva de su propia base. En efecto, si está prohibida toda prohibición, entonces también está prohibida la prohibición de prohibir, lo que significa que se permite prohibir; y si se permite, entonces está prohibido porque la prohibición de prohibir se refiere a todas las prohibiciones, y así *ad infinitum*.

«No es muy probable que este ejemplo teórico cause desgracias prácticas. Tiene, en cambio, resonancias concretas toda una serie de exigencias de comportamiento cuyo denominador común es la paradoja del ‘isé espontáneo’. La esencia de esta forma paradójica consiste en que en una situación interhumana uno de los implicados en ella pide al otro o presupone en él un comportamiento que, en virtud de su propia naturaleza, sólo puede darse de forma espontánea, no cuando se le pide: la simple petición hace imposible lo pedido».

Y también (Watzlawick, Beavin y D. Jackson, 2008: 174, 178 y 181-182):

«La paradoja puede definirse como *una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes*. (...)»

«Quizá la más famosa de todas las antinomias semánticas sea la del hombre que afirma respecto a sí mismo: ‘Estoy mintiendo’. Al llevar esta aseveración a su conclusión lógica, nos encontramos una vez más con que es verdadera sólo si no lo es; en otras palabras, que el hombre miente sólo si dice la verdad y, viceversa, es veraz cuando miente». (...)»

«Es sintáctica y semánticamente correcto escribir *Chicago es una ciudad populosa*, pero sería incorrecto escribir *Chicago es trisilábica*, pues en este caso deben utilizarse comillas: ‘*Chicago*’ es trisilábica. (...). Imaginemos ahora la insólita posibilidad de que alguien condense ambas aseveraciones acerca de Chicago en una sola *Chicago es una ciudad populosa y trisilábica*, y que se la dicte a su secretaria y la amenace con despedirla si no puede o no quiere escribirla correctamente. Desde luego, la secretaria no puede (y tampoco podríamos nosotros). ¿Cuáles son, entonces, los efectos de esa comunicación sobre la conducta? (...) No puede haber duda alguna de que

- se «reprocha a alguien que no trabaje, pero, a la vez, no se le proporcionan los medios (...) o incluso se le impide hacerlo» (Hirigoyen, 2001: 152-153);
- se echa en cara falta de iniciativa, no colaboración en la búsqueda de clientes o la no convocatoria de una determinada reunión, pero cada vez que el amonestado intenta poner en marcha las acciones pertinentes que demuestran hasta qué punto las acusaciones no se concilian con la verdad, se encuentra con una total falta de disposición a cooperar en aquello que le corresponde por parte del superior en cuestión;
- se afirma «que uno está de acuerdo con una propuesta del otro, mientras, con gestos y ademanes, demuestra que el acuerdo sólo es aparente; (... -) la distancia

la comunicación de este tipo crea una situación insostenible. Dado que el mensaje es par adójico, cualquier reacción frente a él dentro del marco establecido por el mismo debe ser igualmente paradójica. Es imposible comportarse de manera congruente y lógica dentro de un contexto incongruente e ilógico. En tanto la secretaria permanezca dentro del marco establecido por su empleador, tiene sólo dos posibilidades: tratar de complacerlo y, desde luego, comprobar que ello es imposible, o negarse a escribir nada. En el primer caso se la puede acusar de incompetencia, en el segundo, de insubordinación. (...)

«La situación cambia por completo si la secretaria no permanece dentro del marco establecido por la instrucción y hace un comentario sobre él; en otras palabras, si no reacciona frente al contenido de la orden dada por el jefe, sino que se comunica acerca de esa comunicación. Con ello, sale del contexto creado por él y no queda atrapada en el dilema. Sin embargo, ello no suele ser fácil. Para empezar, (...) es difícil comunicarse acerca de la comunicación. La secretaria tendría que indicar por qué la situación es insostenible y qué efecto ejerce sobre ella, lo que sería ya de por sí un logro más que difícil. Otra razón por la cual la metacomunicación no constituye una solución simple, radica en que el jefe, haciendo uso de su autoridad, puede rehusar a aceptar la comunicación de la secretaria en el metanivel y utilizarla como una nueva prueba de su incapacidad o insolencia».

²²⁵ Se aprovecha para ello el conocido postulado de la teoría de la comunicación de que «muchos mensajes toman su significado importante del contexto de la relación del transmisor y del receptor y [que] por eso algunas veces es peligroso interpretar lo que se dice en función de lo que 'significan' las palabras, sin considerar el significado latente» (Schramm, 1975: 17 y 18).

que separa [muchas veces] lo que se dice del tono en que se dice (...) hace que los testigos confundan completamente el contenido del diálogo» (Hirigoyen, 1999: 94) y nieguen las señales no verbales contradictorias;

- se hace notar al otro la tensión y hostilidad tomándola con objetos (dar portazos, tiar cosas, etc.), pero sin decir nada en su contra, y negando luego la agresión (*ibíd.*);
- se puede, en fin, afirmar sin el menor sonrojo hablando de alguien, y sin sacar a colación el motivo real que motiva su comentario: «Ya sabes que yo lo quiero mucho, pero... (sólo cuenta conmigo cuando le interesa, no me avisó para conseguir tal cliente, ha hecho esto y lo otro; en "dos palabras", es un im-presentable)».

3.3.2.2. Lenguaje no verbal

«Sólo cuando el hombre se permite ver detrás de las formulaciones racionales y no prestar oídos a *lo que* un conductor *dice*, sino mirarle los labios, fijarse en *cómo* lo dice, en su rostro, sus gestos, en todo el hombre, descubrirá qué clase de carácter tiene ese conductor (...). Debemos renunciar precisamente a observar sólo las palabras, y comenzar por escudriñar quién y qué es el que las pronuncia, en su esencia y en su carácter».

ERICH FROMM, *El amor a la vida* (2001: 197-198)

Una multirreferida, aunque no siempre bien citada, investigación de Mehrabian del año 1971 –recogida en su libro *Silent Messages*– llegó a la conclusión de que, cuando se trata de transmitir sentimientos y actitudes, el 93% de la comunicación de la persona reside en la parte no verbal del lenguaje (38% de ella, en concreto, en la voz del orador –calidad, tono, emisión, volumen y variación–), y sólo el 7% restante en lo que expresa verbalmente. Aun-

que, como parece lógico, estos porcentajes sólo regirían para ese tipo de mensajes, no dejan de ser rev eladores de la importancia que alberga el aspecto que abordamos en este epígrafe.

Caracterizadas por el carácter soterrado e indirecto de la agresión y por el contexto ambiguo, con implicación de las emociones, en el que se producen, no es de extr añar que en las si tuaciones de *bossing* el vehículo de lo no verbal ocupe un papel muy relevante, dada su versatilidad para el engaño y la impostur a. «El lenguaje corporal puede alcanzar el mismo grado de ensañamiento que el ataque verbal» (Goleman, 1996: 206-207), pero con la v entaja añadida para el manipulador de que resulta mucho más difícil de decodificar e identificar debidamente.

Sería precisamente esta última cualidad la que v a a permiti r, en gran medida, la propia existencia del fenómeno del acoso moral, ante la constatación de que la víctima lo que hace es incurrir en el error de no ser desconfiada, aceptar lo que se le dice al pie de la letra, no saber traducir los mensajes y, muy en particular, no considerar la violencia no verbal implícita en el los (Hirigoyen, 1999: 124).

A un hostigador que dedica gran cantidad de energía a mantener su aspecto personal e incorporar recursos dramáticos en su comunicación, se enfrenta –con los resultados ya conocidos– una persona con serias dudas acerca de lo que son sus propias percepciones y sentimientos, por su di ficultad a la hora de interpretar correctamente la profunda falta de respeto oculta tras las formas.

Comportamientos específicos²²⁶

Tres son las dimensiones en las que se ha dividido tradicionalmente el lenguaje no verbal: el cuerpo –apariencia y movimientos–, la

²²⁶ *Los manipuladores*, el texto de Isabelle Nazare-Aga que hemos ctado en dferentes ocasiones, recoge, sobre todo en las páginas 55 a 65, las cacterísticas fundamentales del comportamiento no verbal de estos sujetos en compaación con el de una persona afirmada. Puesto que creemos que varios de sus párrafos sintetizan a la perfección la índole del mismo, hemos optado por incluirlos; pero, a fin de no fatigar al lector,

voz y el medio ambiente –espacio, territorio, tiempo...–. La clasificación nos sirve para analizar la forma de desenvolverse en este ámbito propia de un jefe manipulador.

a) *Conducta corporal*

- Contacto visual

Dependiendo «de las circunstancias o de la máscara a que hay a decidido ponerse», la mirada de este individuo «es esquiva, o dominadora»; evita la de los demás u observa de forma demasiado prolongada.

En una relación interpersonal, lo más habitual es que empiece por lo segundo; que una vez conseguidos sus objetivos de sojuzgamiento del otro disminuya el contacto, y que cuando su posición se vea de alguna manera amenazada, lo incremente con nuevos bríos.

Mientras que, según los estudios de percepción, la persona franca y directa establece un contacto que «ocupa el 60 por ciento del tiempo de conversación o de presencia», nuestro sujeto va a ser capaz de mantener fija la mirada –y en el caso del perfil seductor, directamente a los ojos– durante espacios temporales mucho mayores; e incluso parpadear sólo cada 20 ó 30 segundos durante todo el intercambio comunicativo.

Consigue con el lo que el interlocutor tenga que apartar la vista necesariamente, producirle ansiedad, transmitirle las mayores falsedades de forma eficaz, y, en definitiva, dominarlo²²⁷.

suprimimos la referencia a la página concreta de esas once en que aparece cada uno de los entrecomillados que se emplean.

²²⁷ La bibliografía especializada dedica una atención especial a lo que denomina «la mirada del psicópata»: las víctimas detectan un algo preocupante en ella.

La experiencia clínica de Meloy –autor de *The psychopathic mind* (1988, New Jersey: Aronson)– constata una «ausencia de emoción percibida en sus ojos», que provoca en quien la observa «una respuesta primitiva, fisiológica, temerosa frente a un depredador».

- Expresiones faciales

Un jefe acosador que ejerza como tal es capaz de dominar la expresión de su cara de forma que se convierta en una cortina de humo para sus mezquinos fines. «La mímica es lo que resulta más fácil de controlar en lo concerniente a la expresión de las emociones y los sentimientos; [y] el rostro sabe mentir a la perfección».

Nuestro personaje es un maestro a la hora de dejar traslucir sólo lo que desea. «Actúa como si nada pudiera impresionarle o darle miedo, [y] proyecta la imagen de una persona que controla perfectamente la situación». Sonríe, ríe o llora a conveniencia; finge alegría y acuerdo incluso en momentos críticos, y brinda dramáticas muestras de sorpresa respecto a sucesos sobre los que se encuentra perfectamente al tanto.

«Los que se relacionan con él (...) detectan este desfase entre el sentimiento profundo y lo que se expresa. La diferencia de expresión facial [, por ejemplo] aflora en el instante en que la puerta se cierra tras la espalda de las visitas. Puede [entonces] pasar de un rostro sonriente (ante extraños o visitantes) a un rostro hosco y huraño en cuanto se encuentra con su [círculo] más cercano».

Vicente Garrido (2004: 150, 163-164 y 186), por su parte –partidario no obstante, de considerar como «mirada» algo más amplio que los meros ojos: «un acto de comunicación que incluye sus gestos, sus palabras, la forma global en que se presta a conversar con alguien»- plantea la cuestión en los siguientes términos:

«Eso es lo que trasluce la *mirada del psicópata*: odio, obsesión o fría determinación: esa mirada nos produce temor porque no podemos ver reflejada en ella nuestra humanidad, está «vacía» de sentimientos. No es simplemente la mirada de furia de alguien que, obcecado, quiere agredirnos. La auténtica mirada del psicópata puede mostrar frivolidad o un aire casual al tiempo que sentimos miedo. Porque lo que más tememos no es ese arrebatado, sino su imposibilidad para la piedad, el saber que no va a afligirse por penoso que sea el resultado para nosotros. Su mirada nos aterra porque intuimos que en ella estamos perdidos, porque nos desmoraliza, nos quita el ánimo para vivir, para ser plenamente humanos en nuestros errores y aciertos».

- Gestualidad corporal

Los gestos corporales del acosador «son variables. Se muestran positivo, pasivo o agresivo, según el punto débil de su interlocutor o el efecto que desea causar. [Así, hace] gestos que expres[a]n y guard[a]n relación con su discurso. Por ejemplo, mantener la presión cuando estrecha la mano de alguien, al tiempo que pronuncia palabras de bienvenida exageradas, [sonreír, dar] palmadas en la espalda o el hombro [, etc.]».

Algunos desvelan la querencia por incomodar al otro simplemente por transmitir una información que no resulta de su agrado: encogerse de hombros, poner los ojos en blanco –a modo de resignación–, emitir suspiros exagerados, fruncir el labio –muestra de disgusto–, palmear la espalda, pero de forma entre humorística y cruel, etc.

Otros resultan ser la manifestación –por exceso o por defecto de gestualización– de que no puede controlar la ansiedad derivada del momento o de las características del interlocutor: «[retorcerse] las manos, carraspear[r], [taparse] la boca, contraer[r] los meseteros (músculos de la mandíbula) –se observa este fenómeno sobre todo en los hombres–», etc.

«Ciertos gestos son hostiles y amenazadores (dar un puñetazo en la mesa, señalar al otro con el dedo [, etc.]».

Y otros más, en fin, son los que se reservan para los reproches más airados o para cuando el conflicto con el interlocutor ha estallado –aun de la manera no explícita que conocemos–: incremento de tensión, tirantez y rigidez en los músculos del cuerpo; miradas de desprecio, modales despectivos o impertinentes, y utilización de actos de no-comunicación para descalificar a la víctima, como no mirarla, saludarla ni dirigirle la palabra, no responder a sus preguntas o tratarla como «no persona» –por ejemplo, «decirle a un tercero en su presencia: ‘¿Estás viendo?, ¡haz que estar mal de la cabeza para vestirse de esa manera!’ (... o) aprovechar que se ausenta cinco minutos de su despacho para dejarle un informe

con una nota encima, en lugar de encargarle el trabajo directamente» (Hirigoyen, 1999: 57)–.

- Postura y movimientos

La actitud corporal de este individuo «suele ser diferente de la de los demás, particularmente en grupo». Fácilmente se detecta entonces una desincronización respecto a la toma de posición física homogénea del resto –efecto que se va a mantener a lo largo del encuentro–.

Por ejemplo, «la persona se sienta desde el principio en el lado izquierdo o derecho de la silla con las caderas hacia el exterior del círculo, [... en tanto que] un codo apoyado en lo alto del respaldo completa [a menudo] la pose».

Se puede identificar también en su comportamiento la habitual utilización –de manera estratégica, no inadvertida– de «lo que se denomina ‘escucha aversiva’, que consiste en mirar hacia otro lado y/o hacer otra cosa mientras le hablamos. [... De esta manera,] quiere dar la impresión de que lo que [el otro le] dice carece de todo interés, [y] de que su persona es insignificante.

«[Así,] no levanta la cabeza cuando [éste] llega, cambia bruscamente el tema de conversación que [el mismo] ha iniciado, mira hacia otro lado o a otras personas con más curiosidad, [o] se pone a leer el correo mientras [que el interlocutor] le habla».

b) *Paralenguaje*

Cuando un jefe acosador habla con su víctima –dice Hirigoyen (1999: 87)–, «las palabras no tienen ninguna importancia; sólo importa el tono». El perverso adopta habitualmente con ella «una voz fría, insulsa y monocorde, (...) y por la que se asoman, a través de [los términos] más anodinos, el desprecio y la burla».

En cuanto al volumen –añade la psiquiatra francesa–, «no suele alzar la voz, ni siquiera en los intercambios más violentos» (*ibíd.*);

permanece inmutable, y procura dejar que el hostigado se irrite e solo, a fin de que se desestabilice al máximo.

Su actitud en público, sin embargo, es algo diferente. Según el impacto que desee producir en su o sus interlocutores, juega con este factor para «desmarca[rse] sistemáticamente de los demás (...), hablando demasiado bajo o demasiado alto. (...) Tiene la costumbre de monopolizar la palabra e incluso de quitársela [a los otros], (...) ríe sonoramente [y sólo se le oye a él, pero] en otros momentos da la sensación de que es dulce, débil y vulnerable, o de que está enfermo, hablando a un volumen bajo (en ocasiones incluso poco audible) (...) para crear un clima de intimidad y de complicidad que le ayude a conseguir su objetivo».

Por lo demás, muchas veces «no se toma la molestia de articular, [lo que] conduce al otro a adoptar la posición del que pregunta y obliga a repetir las cosas» (Hirigoyen, *ibíd.*).

En la relación con la víctima, esto es de nuevo particularmente importante, porque, unido por ejemplo a que «suele reafunfunar cuando [ésta se encuentra] en otra habitación [o despacho], oblig[ándola] a desplazarse para entender lo que dice», facilita la labor de reprocharle el hecho de que, encima, no escucha (*ibíd.*).

c) *Manejo de la distancia*

Característico del jefe acosador es el no respetar en absoluto los límites físicos del otro, a pesar de que éste pueda dejar claro sus deseos al respecto (Mayor, 2002: 48).

Esta invasión de la esfera personal se produce de diferentes formas: desde poner la mano en el hombro para felicitar por algo, o en plan condescendiente –pero sin que la reciprocidad resulte siquiera planteable dados los términos de la relación—²²⁸, hasta sentarse en la orilla del escritorio ajeno o abrirlo con cualquier pretext-

²²⁸ «Una palmadita en la espalda es sólo el preámbulo de una patada en los pantalones», dirá a este respecto Lillian Glass (1997: 230).

to –sin considerar que éste es prácticamente una extensión del propio cuerpo–, pasando por el uso del teléfono personal sin pedir permiso a su dueño –o pidiéndoselo en forma de broma cuando ya está marcando–, etc. (Jones, 1987: 139 y 140).

3.3.3. Empleo fácil de las mentiras

A mi edad es uno sincero forzosamente.
Mentir cansa mucho

ALBERT CAMUS, *La peste*²²⁹

Descubrimos así que, para quien carece de poder, la justicia y la verdad constituyen las armas más importantes en la lucha dirigida a lograr la libertad y asegurar la expansión

ERICH FROMM, *El miedo a la libertad* (s.f.b: 303)

El abuso psicológico que lleva a cabo un jefe acosador encuentra uno de sus puntos fundamentales en el despliegue de una conducta de comunicación que algunos denominan de «advocación contra actitudinal».

Lo *contra actitudinal* se refiere a cualquier cosa que es contraria o se opone a nuestras actitudes: algo en lo cual no creemos. La *advocación* se refiere a hablar o comunicarse. Por lo tanto, *advocación contra actitudinal* se refiere a decir (o escribir) algo que uno no cree (Steinfatt, 1983: 206).

Es decir, lisa y llanamente, la utilización de falsedades y mentiras.

Resulta ser éste un rasgo común a todos ellos –cualquiera que sea el interlocutor en cada momento–, y las diferencias que se pueden apreciar en cuanto al grado de tergiversación al que someten la realidad tienen que ver sólo con su perfil psicológico, el momento procesal en que se encuentren en cuanto al control del destinatario.

²²⁹ (1983) México, D.F.: Hermes, 2ª ed., p. 162.

rio de sus mensajes, y lo que dé de sí individualmente su particular imaginación.

Al principio de una relación, lo normal es que, en lugar de emplear la mentira directamente, opten por fórmulas como las –más arriba mencionadas– imprecisiones, insinuaciones, evasivas y silencios, para crear malentendidos que luego puedan explotar a su favor (Hirigoyen, 1999: 89).

Paulatinamente, irán aplicando dosis cada vez más elevadas de retorcimiento de la realidad, aunque cuidando todavía basarse en informaciones y hechos ciertos que garanticen la prolongación del engaño.

Finalmente, en situaciones de conflicto o cuando se trate ya de destruir a la víctima, las exageraciones y las invenciones malintencionadas adquirirán dimensiones inusadas, despreciarán cualquier evidencia y estarán muy cerca en ocasiones de las construcciones delirantes (*ibíd.*: 90).

El jefe psicópata representa, una vez más, la culminación de este manejo sin pudor alguno de la mentira de forma permanente y sistemática. De hecho, su talento natural para hacerlo de manera brillante, por puro placer en ocasiones y sin que ello le produzca el menor estrés psicológico, va a ser –como apuntábamos en el capítulo 2– una de las razones fundamentales por las que alcanzará muchas veces el éxito en los planos laboral, económico y político.

Este tipo de acosador moral –pero, en menor medida, también los otros perfiles de agresores psicológicos– parece que se desenvolviera al respecto teniendo en mente planteamientos como los siguientes:

- La diferencia entre la verdad y la mentira es puramente teórica. En la práctica, lo único cierto es lo que se dice en el instante presente, por lo que afirmar una cosa y luego lo contrario no tiene la menor importancia. De lo que se trata es de ignorar aquello que vaya en contra de la consecución de los propios fines (*ibíd.*: 90 y 136).

- Cuanto más audaz la mentira, mejores los resultados. Ante un interlocutor que albergue la más mínima sospecha, lo que procede es practicar la huida hacia delante: exagerar aún más lo manifestado, retorcer los hechos para que encajen de nuevo o improvisar nuevas falsedades, y expresar todo ello con la mayor convicción y seguridad posibles. Uno resulta así más convincente, hace creer a la víctima que en realidad piensa lo que dice, y oculta mejor sus deficiencias e inconsistencias (Greene, 2001: 107, 282 y 285).
- Cuando se demuestre el engaño, y por muy irrefutables que sean las pruebas, negar la evidencia, e incluso atacar al contrario: «¿De dónde has sacado esa estúpida idea?» «¿Cómo puedes pensar eso de mí?», (Gavilán, 2000: 38-39 y 91), «Si esto es lo que se te ocurre, puede que tú misma tengas algo que ocultar» (Hirigoyen, 1999: 90), «Cree el ladrón que todos son de su condición...», etc.

Situado el acosador a años-luz de las expectativas que para una relación armoniosa posee una persona sana, no es de extrañar que muchas veces la víctima lo sea por su incapacidad para concebir las dimensiones de defraudación de la confianza a las que es capaz de llegar aquél..., porque, en el fondo, le parezca mentir a que lo que éste le cuenta pueda constituir una completa falsedad.

3.3.4. Realización de críticas destructivas

Cual gota malaya, incesante y persistente, sistemática y constantemente, la víctima recibe por parte del agresor psicológico una lluvia menuda de críticas que han de servir a la finalidad de lograr su control y paralizarla, y, al mismo tiempo, de satisfacer el enfermizo ego del que las realiza.

Como vimos en 2.2.2.1., sea cual sea el perfil del acosador, en lo que todos coinciden es en la necesidad que tienen de definirse a partir del otro, en lugar de hacerlo desde sí mismos. Hay acuerdo pleno entre los especialistas al respecto.

Rebaja todo lo que es later al a su objetivo, para así, *indirectamente*, realizarse a sí mismo y a su objetivo (Benesch y Schmandt, 1982: 61).

El único modo en que (...) puede levantar su cabeza es bajando las cabezas de los demás: derribando a los demás a su altura (Glass, 1997: 78).

Para mantenerse a flote, el perverso necesita hundir al otro (Hirigoyen, 1999: 92).

Lo propio del manipulador es desvalorizar a los demás para crear la ilusión de su superioridad (Nazare-Aga, 2002: 139).

En lugar de elevar sus propios niveles de autoestima, intenta rebajar los de los demás hasta lograr dejarlos por debajo de los suyos (Piñuel, 2003: 180).

El psicópata devalúa a los demás para que él pueda sentirse un ser único y especial, y de este modo no tiene que sufrir el sentimiento de la envidia: si a él le está todo permitido por ser alguien único, ¿por qué habría de envidiar a nadie? (Garrido, 2004: 154).

De ahí que las amonestaciones que vamos a encontrar de su parte no sean las que podrían realizar personas afirmadas con el fin de ayudar al destinatario a mejorar o corregir determinados comportamientos o formas de operar estrictamente profesionales, sino reproches «en forma de quejas personales más que como quejas sobre las que se puede actuar» (Goleman, 1996: 229), que «apuntan a lo íntimo, a donde duele» (Hirigoyen, 2001: 52).

De lo que se trata es de privar al otro de todas sus cualidades; de «decirle y repetirle que no vale nada hasta que se lo crea» (*ibíd.*, 1999: 96) y dude de sus propias actitudes y competencias... y, al mismo tiempo, de dar en un flanco vital para su propia posición: acusándolo siempre de una u otra manera de ser conflictivo, asegurará que éste no se defiende —precisamente para no crear conflicto— y que, incluso, redoble sus esfuerzos para demostrar que no es problemático²³⁰.

²³⁰ Morán Astorga, Consuelo (2001) «El *mobbing*: persecución o psicoterror en el trabajo», *Capital Humano* nº 151, enero, año XV (p. 46).

La panoplia de instrumentos al servicio de esta agresión fundamentalmente soterrada, perfeccionada a lo largo de su trayectoria vital por el acosador, y difícil de probar por el acosado, incluye todo lo que se pueda imaginar:

- alusiones e insinuaciones malévolas –a las que costará responder, pues implican ser culpable de algo que «no se nombra, pero que supuestamente [los interlocutores] conocen»– (Hirigoyen, 1999: 33);
- «malentendidos» –casualmente, siempre en perjuicio de la víctima...–;
- comentarios «inocentes»;
- leves toques desestabilizadores –con base, por ejemplo, en frases anodinas dichas de forma pretendidamente inadvertida–;
- observaciones irónicas y mordaces –que encubren imputaciones de torpeza, lentitud, desorganización, etc.–;
- supuestas bromas –realmente, críticas indirectas a las que habrá que poner buena cara, porque, «aunque hirientes, consiguen a menudo la aceptación del grupo, que se convierte en cómplice y resulta incapaz de sustraerse a la risa (...): «una ‘nariz grande’, una ‘mujer plana’, una dificultad de expresión», una peculiar forma de andar o de vestir, etc. (ibíd.: 92)–;
- sutiles mofas y burlas;
- moteos y apodos;
- ...

... por no hablar de los procedimientos más abiertamente hostiles, que suponen las acusaciones cargadas de

- sarcasmos y chistes de mal gusto, despectivos hacia su persona;
- humillación privada o pública –el hostigador la consigue, por ejemplo, instruyendo a un colega químico acerca de la tabla periódica de los elementos, o explicando a un profesional de la comunicación corporativa cómo elaborar un plan de comunicación (lo que Watzlawick denomina «descalificación en el aspecto de la relación») (Benesch y Schmandt, 1982: 62)–;
- desprecio –el otro es poco menos que un enfermo mental–, o
- amenaza –a la imagen pública, sin ir más lejos–, coacción o intimidación.

Para poder realizar estos ataques a la dignidad personal de la víctima, nuestro personaje no duda, como sabemos, en dedicar esfuerzos y energías denodados para obtener, por sí mismo o mediante interrogatorios a terceros, información de su vida privada.

Pero lo más importante: adopta un rol de individuo socarrón y bromista que le ha de servir para salvar la cara –y poder continuar hostigando con nuevas «gracias»– en aquellas situaciones en las que el agredido ofrezca algún tipo de resistencia.

En absoluto alegre o jovial, sino irónico, ácido o sarcástico –la ironía y el humor no son la misma cosa, pues mientras que éste hace sonreír o reír, la ironía hiere (Nazare-Aga, 2002: 147)–, la imagen burlona que proyecta le va a permitir defenderse atacando cuando aquello sucede:

- o bien el otro no tiene sentido alguno del humor y se molesta por un comentario inocente y sin intención oculta detrás (*ibíd.*),

- o bien, dándole incluso la vuelta a la tortilla, señalará supuestos deseos agresivos de la víctima: «¡Si piensas que te agredo, es que tú mismo eres agresivo!» (Hirigoyen, 1999: 92).

3.3.5. Daño a la reputación personal y profesional del otro

Execrábale sobremanera, y, deseoso de quitárselo de encima, en interés de la propia reputación, hízole blanco de sus ataques, en los que descubría lo tortuoso de su inteligencia, su malignidad y su perversidad

GUSTAVE FLAUBERT, *Madame Bovary*²³¹

Es ésta una de las formas más perniciosas que adopta la comunicación interpersonal al servicio de la manipulación. El jefe acosador se las ingenia para conseguir una percepción negativa del empleado-víctima por parte de los demás; y al hacerle incrementar su vulnerabilidad, lo convierte en posible blanco de ataques por quienes lo rodean y refuerza indirectamente su control.

Aunque –sobre todo conforme el conflicto se vuelve cada vez menos disimulado– el agredido se dé paulatinamente cuenta de lo que sucede, tendrá serias dificultades para defenderse, y si, pese a todo, lo intenta, se encontrará con una audiencia poco propicia a escuchar su versión, dado que la credibilidad no será precisamente su punto fuerte en ese momento.

La estigmatización se produce en un doble nivel: personal y profesional, y, como dijimos en 2.2.1.3., no tiene fecha de caducidad alguna, pues incluso si la víctima cambia de departamento o se marcha a otra organización, será perseguida por el acosador –en forma de malas referencias, mentiras, injurias o calumnias que hará llegar a los nuevos jefes o compañeros– a fin de anticiparse

²³¹ (1980) Madrid: EDAF, Obras Inmortales, pp. 861-862.

a cualquier información que pueda revelar sobre la verdadera personalidad de éste (Piñuel, 2003: 203-204).

Metodología básica de actuación

Pero, ¿qué estrategias sigue el hostigador laboral para desprestigiar al objeto de sus ataques entre las personas de su entorno?

Para ser sinceros, hemos de comenzar por decir que, por de pronto, ni siquiera es que el objetivo sea tan difícil de alcanzar; que dañar la reputación de alguien es, frecuente y lamentablemente, mucho más sencillo de lo que en ocasiones se cree, y que, en el caso del *bossing*, la labor se ve facilitada en gran medida por las diferencias de posición jerárquica entre los interlocutores y por las posibilidades que una adecuada utilización del «carisma» que acompaña al poder brinda a la hora de atraer a otros a su juego.

El jefe acosador, sin embargo, hay que reconocer que hace todo lo que está en sus manos para asegurar resultados.

Empieza, por ejemplo, por hablar mal y a sus espaldas de aspectos de la vida privada y laboral del subordinado. Critica sus más mínimos errores o defectos, exagera fallos, oculta habilidades y competencias, reinventa el pasado²³², y saca a colación para ponerlo en cuestión —«¡Sólo conoce a idiotas!», dirá (Hirigoyen, 1999: 96)— incluso a su círculo de relaciones más inmediato —familia y amigos, incluido—:

- una joven atractiva que sale con un hombre mayor es una puta;
- una mujer exigente se convierte en una mujer insatisfecha sexualmente;

²³² José Luis Dolz: «El binomio hostigador- acosado...», en Martínez, M. *et al.*: 2002: 49.

- una célebre presentadora de televisión se tiene que haber acostado con todo el Gobierno para llegar adonde ha llegado;
- una compañera que logra un ascenso se lo debe a la 'semana del tresillo' (*ibíd.*: 91).

En la misma línea, atribuirá calumniosamente conductas ilícitas o inmorales contra la organización o los clientes; efectuará acusaciones de que el subordinado en cuestión no realiza (adecuadamente) su trabajo; lo responsabilizará de errores cometidos por otros, le adjudicará decisiones que no le corresponden, etc.

Todo ello es planteado en el plano de lo supuestamente secreto o confidencial, y explota la ingenuidad, buena intención o mala fe de la tercera persona para convertir a ésta en un canal bidireccional de información, que proporcionará –involuntariamente muchas veces– nuevos datos con los que seguir menoscabando la imagen pública de la víctima, y extenderá por la empresa los malévolos comentarios que se le ofrezcan en cada momento.

Pero además, aunque no es estrictamente necesario para resultar funcional, nuestro sujeto va a procurar que los mensajes que transmite con este objetivo tengan el máximo contacto posible con la realidad. Gestos, actuaciones y omisiones de la víctima serán, así, escudriñados atentamente, a partir de la consideración de que «se construye mejor en terreno sólido que en arena movediza», y de que la difamación «funciona mejor cuando está basada en la verdad» (Jones, 1987: 117) y parte de historias parcialmente ciertas.

[Por ejemplo, preguntará] por tal o cual persona, para después extender malintencionadamente esa información, interpolándola, añadiéndole creativamente toques personales, manipulándola y distorsionándola (Piñuel, 2001: 140).

Razones de eficacia similares son las que le llevarán también a evitar el ataque demasiado descarado y el insulto. Sabe que, con frecuencia, la contundencia guarda una relación inversamente pro-

porcional con la capacidad de influir en las percepciones de los demás; que la hábil y convincente difusión de sus mensajes envenenados es el mejor antídoto contra la posibilidad de que en algún momento se produzca un efecto *boomerang* en el destinatario; y que debe soslayar el ser tildado de resentido o descontento, o ganar fama de desacreditador que mete siempre cizaña contra el que no está presente.

Puesto que los golpes –reflexivos, premeditados, indirectos y reiterados– contra la reputación personal y profesional de la víctima los ejecuta a menudo, como conocemos, un ser aparentemente encantador y escondido bajo una fachada vital y humorística, resulta comprensible que quienes los presencian asistan divertidos al espectáculo que se le ofrece a costa de aquélla, e incluso acompañen al hostigador en el maltrato.

El denigrado se moverá, mientras tanto, en un terreno minado, con su testimonio profundamente desacreditado ante sus colegas y compañeros, y con sus posibilidades de dar una respuesta razonable completamente desactivadas por verse atrapado de nuevo en una doble coacción: si decide hacer frente a las insidias negándolas con vehemencia y rotundidad, reforzará la «verdad» de las mismas («El que se pica, ajos come...») y podrá ser acusado de conducta hostil y carácter difícil; si, por el contrario, opta por ignorarlas, la bola de nieve crecerá imparable («Cuando el río suena...»), y el menoscabo a su imagen resultará así mismo irreparable.

Procedimientos concretos de actuación

La metodología aplicada a este respecto por el jefe acosador se plasma en unas técnicas y unas maneras específicas de comportarse que podemos considerar como «de libro» cuando se trata de desprestigiar a alguien.

Entre las más importantes, cabe citar, en primer término, la relacionada con la pretensión de introducir a como dé lugar una duda o sospecha respecto al otro en la mente de los demás: «¿No crees que...?» (Hirigoyen, 1999: 57).

Un rumor puede comenzar a propalarlo nuestro sujeto, por ejemplo, de la siguiente manera: «Estoy muy preocupado por que me han dicho que X tiene horribles problemas legales, ha cometido un error gravísimo, está arruinado, no le quieren ni ver, la mujer le va a dejar... (cualquier cosa negativa), y es una pena, tan buen hombre como es, ¿tú has oído algo?».

«Naturalmente, [el] interlocutor –dice González de Rivera (2002: 175-176)– no [puede haber] oído nada, ya que el MIA²³³ acaba de inventar el chisme sobre la marcha; pero, a partir de ahí, empezará a repetirlo hasta que ‘todo el mundo’ sepa lo malo que es o lo mal que le va a X. Desde ese momento, el rumor ya se propaga con aclaraciones de que ‘es público y notorio’, ‘todo el mundo sabe’, ‘lo que todos dicen’, etc.; argucias [todas ellas] circulan que pretenden presentar como prueba la opinión pública al mismo tiempo que la están creando».

Los comentarios supuestamente ociosos y triviales juegan, en este sentido, un rol fundamental, pues esconden el objetivo y disfrazan al máximo las insidias que se ocultan tras ellos.

Respecto de alguien con el que mantiene en teoría una agradable relación –o en que nuestro personaje se ha tomado incluso la molestia de restaurarla como paso previo al trabajo para dañar su reputación–, puede sugerir tranquilamente: «Yo no conozco muy bien a Armando, pero...» o «Todos los que conocen a Sara dicen...», observaciones que ponen ante el destinatario las imágenes que escoge el calumniador (Jones, 1987: 117).

²³³ Mediocre Inoperante Activo, recordamos, denomina el psiquiatra español al perfil en el que se encuadran la mayoría de estos personajes.

En una discusión informal puede decir también, por ejemplo: «[Fulano] no jugó bien este fin de semana. ¡Recía tenso. Me pregunto si tiene problemas en su casa». Y comenzar con ello la evaluación que busca los motivos del otro, haciendo preguntas casuales y atribuyendo significados sin tener pruebas. Más adelante podrá añadir un «Oh, siempre me he preguntado qué clase de tipo es [Fulano]», para acabar con una generalización cuidadosamente preparada: «Me parece que y a no puede confiarse en [Fulano]. Siempre ha sido una especie de elitista» (124)²³⁴.

2

Más relevante aún si cabe, es el procedimiento que consiste en crear, desapasionadamente, una imagen falsa del otro a partir de la adjudicación de un adjetivo o etiqueta que resuma su compleja personalidad.

Aprovechando la querencia del ser humano por la simplificación, nuestro sujeto va a poner caricaturescamente el acento en aquella «característica poco atractiva [de su blanco] que obscurezca totalmente todas sus otras cualidades positivas» (115). Y conociendo el valor de la reiteración –o de que «una mentira repetida con insistencia puede, con el tiempo, alcanzar una especie de honorabilidad» (Benesch y Schmandt, 1982: 62)–, elaborará conjuntos de términos relacionados que refuercen su línea medular.

Un calumniador que dese[e] adjudicarle a alguien la idea de superficialidad, usará palabras como 'payaso', 'presumido', 'tonto', 'bufón', 'banal' [o] 'playboy'. (...) Cuando un amigo en el escritorio de junto est[é] revisando el periódico y pon[ga] a un lado la sección cómica, el difamador se [reirá y dirá]: 'Eso me recuerda al cómico de la oficina' (120).

Lo importante para él es que las imágenes que construya no lo sean sin ton ni son, sino que –dado que «cada personalidad sugie-

²³⁴ En *El arte de la manipulación*, William M. Jones recoge varios de los ejemplos y conceptos que a continuación se mencionan. A fin de no fatigar al lector, hemos optado de nuevo por eliminar en las dos próximas páginas, de la referencia a esta fuente, los datos relativos a nombre y fecha (Jones, 1987) o el término *ibídem*, y dejar exclusivamente la información relativa al número de página correspondiente.

re la personalidad contraria, la sombra de su imagen» (116)– derivan de la manera más natural posible del verdadero centro de la del agredido:

- si su objetivo destaca por su naturaleza alegre y comunicativa, torcerá esa imagen a la de un hipócrita sonriente (117);
- si su víctima es tímida y retraída, la tachará de engreída, estirada, malhumorada, resentida, amargada o difícil de conocer (117, 119 y 127);
- si como jefe acostumbra a recibir y escuchar a sus subordinados de forma prioritaria, hará circular la especie de que ofrece poco menos que servicios de diván en su despacho;
- si su equipo de trabajo funciona bien como tal, lo calificará de secta que tiene organizada;
- si por la propia característica del puesto que ocupa tiene que ausentarse de su despacho frecuentemente, le adjudicará motivos viles y lo convertirá en «fantasma del departamento» (119) o le acusará de estar trabajando en sus *business*;
- si no le ríe las «gracias», le achacará una conducta hostil y hablará de lo difícil que es trabajar con él;
- si no participa en las bromas obscenas del grupo o mantiene una actitud de cierta indiferencia, será tildado de «sarasa», «maricón» o «niñita» en el caso de los hombres, o recibirá ataques relativos a sus posibilidades de seducción, en el de las mujeres (Hirigoyen, 2001: 53);
- si ha denunciado abusos de bienes sociales o arreglos financieros, efectuará acusaciones de que tiene un carácter problemático o de que comete muchas equivocaciones en su vida privada (*ibíd.*: 114);

- si asiste al deterioro progresivo de la víctima como consecuencia de la agresión recibida, extenderá el rumor de que tiene problemas de relación, falta de habilidad interpersonal o incompetencia profesional (Piñuel, 2003: 45);
- si, en fin, reacciona de forma fuerte al hostigamiento, será una persona violenta; y si se deprime, una loca, desequilibrada o desajustada.

Para lograr un estereotipo negativo de esta índole, que señale y acorrale al otro en un determinado rol, vuelve invisible todo lo que no encaje en él, e ilumina intensamente lo que lo refuerza (41)²³⁵, le es suficiente muchas veces con una sugerencia:

‘¿Han advertido ustedes que últimamente...?’ pregunta usted con la mayor buena voluntad del mundo. Luego enfoca sus luces y deja que la sugerencia penetre. No extiende la generalización; tan sólo encuentra la característica negativa sobre la que desea que brille su luz, y busca el incidente que concuerde con ella. Cuando usted encuentra su anécdota apropiada y la divulga, los que la escuchan y la captan empezarán a ver la etiqueta permanentemente brillando en la cara de su víctima. Naturalmente todo lo que usted hizo fue informarles de un solo suceso.

Suponga que un colega se ha estado atreviendo en su camino. Usted lo observa cuidadosamente y advierte que siempre espera hasta el último minuto para llegar a las juntas. La segunda vez que llega después de que todos están sentados, usted levanta la vista y dice: ‘¿Tarde de nuevo?’. Después de eso, es sólo cuestión de tiempo hasta que lo haga parecer lento, descuidado en sus horarios, poco enterado de lo que sucede. Usted nunca ha hablado mal de él, pero se las ha arreglado para construir una imagen que lo seguirá todo el tiempo que trabaje en esa empresa (42-43).

3

Otra técnica, por último, muy del agrado del difamador «es defender a alguien de tal manera que al final [se] acaba con una pobre impresión de esa persona».

²³⁵ Lo que Miller y Steinberg denominan «proceso de reificación» (García Jiménez, 1998: 181).

Es un chico muy inteligente, no necesita verdaderamente esforzarse mucho porque resuelve sus temas casi sin querer. Nunca prepara una clase, como habla muy bien fascina a los alumnos, y le he visto enviar a publicar trabajos que ha hecho en una tarde... (González de Rivera, 2002: 176).

3.3.6. Aislamiento del otro

Decíamos en 2.2. que la estrategia de acoso y derribo a la que el hostigador somete a sus víctimas sólo puede dar sus frutos si éstas se encuentran aisladas del entorno al que pertenecen.

El acoso es una patología de la soledad. Su objetivo prioritario son las personas aisladas. Los que están alados o tienen amigos están fuera del radio (Hirigoyen, 2001: 48).

Nuestro protagonista va a tener un especial tino para identificar a esos blancos perfectos, y, al mismo tiempo, hará todo lo que está en sus manos para acentuar al máximo su estado de indefensión.

Una persona separada de su habitual contexto social es, en efecto, más fácil que caiga en las redes de la seducción y el engaño. Llama fácilmente la atención, y puede creer que su hipnotizador la elige por reconocer «sus talentos ocultos, en vez de su ingenuidad». Si, como a menudo sucede, comparte además unos secretos con él, a los que considera tesoros en lugar de tapas (Bernstein, 2001: 43), su desorientación estará garantizada.

La exclusión de su medio normal la convierte, por ende, en particularmente vulnerable. Lejos de gente que pueda ayudarla a analizar la situación de forma crítica, disminuye las probabilidades de que en su momento alguien escuche sus lamentaciones y la defienda, merma su capacidad de maniobra y limita sus opciones de escape.

Pero, más importante todavía: magnifica la propia presencia del acosador, que aprovecha la inexistencia de otras líneas de comunicación para hacer depender cada vez más a su víctima de la

información que él le proporciona, e imponer su perspectiva de la realidad como si fuera la única.

La reacción habitual del acosado para defenderse de los ataques –enclaustrarse, meterse en su concha– no le va a ayudar precisamente a superar la situación: cuanto más estrecha su círculo de relaciones, menos relajado y afable se vuelve, más evitan los demás el contacto, y mayor es el grado de dependencia respecto al agresor y el abandono final en el que se encuentra.

Ámbitos de actuación

La exclusión social del otro la busca nuestro personaje operando en tres ámbitos fundamentales: político, psicológico y físico (Geene, 2001: 438).

a) Político

Vital es para él por tanto, en primer lugar, conseguir separar a la víctima de su base de apoyo, pues mientras que ésta tenga amigos o aliados, le resultará muy complicado «hincarle el diente».

De ahí que todo su empeño inicial ha~~ya~~ de ser el de romper a toda costa, la red de relaciones sociales que aquél la tenga tejida a su alrededor, para «situarla en una especie de exilio interior» (Hirigoyen, 2001: 49) del que difícilmente pueda volver.

No importa muchas veces que los intereses de la organización no tengan nada que ganar con el lo; lo que se impone –como veremos a continuación, en el capítulo 4– es la ambición y la voluntad de poder de este tipo de individuos.

En las organizaciones que dirigen imperan aquellos métodos que resultan más de su agrado: los que llevan a enfrentar a unas personas con otras..., y que se traducen en una siembra de discordia y un agujoneo de la indisciplina²³⁶.

En esta línea, podrán difundir por ejemplo sin pudor alguno –tras haber sonsacado información al respecto– rumores sobre la opinión de la víctima acerca de Fulano –un compañero de trabajo, sin ir más lejos–, que no serán más que un retorcimiento malintencionado del mensaje recibido.

Cualquier intento de desvelar lo que ocurre o de rebelarse contra ese estado de cosas, acabará en una marginación mayor. El subordinado que se atreve a ello tendrá todas las de perder: no sólo verá reducida aún más su base de apoyo, sino que congregará en su contra a quienes, pese a todo, resultan beneficiados por un *statu quo* que incluye preferencias declaradas y tratos desiguales, y hasta jugosas recompensas e incentivos a unos pocos para separar y hacer callar a quienes se pretende aislar.

b) Psicológico

Las maniobras y actuaciones que en este ámbito realiza el jefe acosador para conseguir relegar a su blanco y que, en casos en absoluto excepcionales, incluso toda la organización pueda llegar a estar en su contra, son poco más de lo mismo.

En síntesis, a lo que van a tender, como vimos en 2.2.2.3., es a dejar claro que el empleado en cuestión está estigmatizado y que no conviene hacerse una foto con él. La seducción por el poder o el espíritu de obediencia o miedo de los integrantes del colectivo, harán entonces el resto.

La transmisión del mensaje correspondiente la realiza nuestro sujeto, en primer lugar, a través de hechos evidentes, como la retirada gradual a la víctima de los cometidos de mayor responsabilidad o el encargo de tareas por debajo de su nivel de capacidad. Pero, de nuevo, la comunicación juega un papel fundamental.

²³⁶ Un individuo de éstos que conozco, máximo ejecutivo o de una compañía, se permitió, por ejemplo, comentar en tono crítico a un empleado de base suyo, a propósito del «número 2» de la misma – al que había en viado personalmente a visitar a un cliente en Estados Unidos–: «No sé para qué está [Fulano] nada menos que cuatro días en Miami...».

Aprovechando su posición en la jerarquía, este individuo va a «fija[r] a su antojo las reglas» de la misma (Hirigoyen, 2001: 49). Ya no sólo seguirá utilizando sus habituales alusiones o insinuaciones, mentiras e insidias –que también–, sino que hará todo lo posible por visualizar la estigmatización de la que hablamos, e impondrá unos comportamientos determinados para asegurar el aislamiento que busca.

A lo primero responden actitudes como las siguientes:

- dar instrucciones para que se le restrinja al subordinado, o incluso se le prive completamente de ella, la información que se le proporciona –incluida aquella necesaria para su adecuado desempeño profesional–;
- elaborar *memoranda* para que se interrumpan o bloqueen sus líneas de comunicación –corte del teléfono, desconexión del ordenador, etc.–;
- excluirle de las actividades sociales habituales formales o informales;
- suprimir su contacto con clientes –sobre todo si cuenta con personal a su cargo–;
- rechazar cualquier petición de entrevista para aclarar la situación;
- ignorar su presencia dirigiéndose únicamente a los demás;
- efectuar interrupciones constantes a su discurso;
- gritarle, o amonestarle en voz alta;
- comunicarse con él sólo por escrito; o
- negarle el contacto visual.

Y a lo segundo –el objetivo de garantizar la colaboración en la exclusión por parte del grupo–

- la utilización del truco recomendado por Schopenhauer de contradecir vehementemente a la víctima durante una conversación para poder dejar claro ante todo el mundo su supuesta inestabilidad o falta de equilibrio –y, de paso, explotar lo que revele de nuevo en su reacción emocional²³⁷;
- la difusión del mensaje –muchas veces inventado o fabulado– de que ésta recibe algún tipo de tratamiento psicológico (Piñuel, 2001: 69);
- la invención, en su caso, del motivo de su baja laboral;
- la emisión de mensajes, órdenes o instrucciones –de preferencia, de forma individual, y tanto de manera explícita como tácita– de que no hay que tener relación con ella ni dirigirla la palabra;
- la prohibición a la misma de que hable con los demás;
- la restricción de las salidas del –o las visitas al– puesto de trabajo²³⁸; o
- la continua vigilancia para que nadie incumpla la norma –manejo de la mirada, por ejemplo, y, si es necesario, amenaza directa o indirecta a quienes no colaboran en la labor de derribo–.

El resultado final –como vimos en 2.2.1. – es un ambiente en el que, hasta quienes pretenden mantenerse al margen, trabajan para la causa del hostigador.

²³⁷ Recogido en Greene, 2001: 144.

²³⁸ José Luis Dolz: «El binomio hostigador-acosado...», en Martínez, M. *et al*, 2002: 48.

El silencio se extiende a los colegas aunque no quieren tomar partido. En su caso no se trata de un silencio hostil, sino de un silencio embarazado. La víctima reacciona a ese silencio como si se tratara de un silencio hostil. El proceso se torna circular; dado que, por su reacción, ella acaba estimulando la hostilidad de los testimonios que, en un principio, quizá fueran neutros (Hirigoyen, 2003: 50).

c) *Físico*

El aislamiento de la víctima se persigue, por último también en el terreno físico.

Habitualmente, las manifestaciones de este arrinconamiento al que se la somete van, desde instalarla alejada de los demás, colocar su asiento contra la pared o adjudicarle un material estropeado para su uso exclusivo –una silla, por ejemplo–; hasta prohibirle –sólo a ella– «acceder a determinados lugares o usar determinadas herramientas o equipamientos» (Piñuel, 2003: 98); pasando por los mencionados cortes de teléfono o bloqueos de ordenador, la apertura, inspección o extravío de su correspondencia, el que no se le pasen las llamadas, o el que, cuando esto se haga, se responda que no se la encuentra o que está enferma²³⁹.

²³⁹ *Ibíd.*: 49.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ENTIDADES O UNIDADES EN QUE EL LIDERAZGO ES EJERCIDO POR UN DIRECTIVO ACOSADOR

La actuación de un líder acosador produce siempre un impacto en la organización correspondiente. Dependiendo de que se encuentre en la cúspide de la pirámide —es decir que sea dueño del negocio o el máximo ejecutivo— o que ocupe escalones más próximos a la base, el mismo será más o menos profundo, pero en absoluto desdeñable.

Cuando es un mando intermedio quien instaura el *bossing*, las consecuencias se harán sentir según las personas o áreas con las que tenga o entable contacto, y estarán en relación directa con la forma en que la entidad aborda el problema. Lógicamente, resultará muy distinto que ésta opte por la dejadez o la indiferencia —no queriendo ver un asunto que atenta contra la complaciente imagen que por lo común tiene de sí misma, y espaldándolo de hecho en la práctica—; que lo fomente como método de presión sobre los empleados, o que, por el contrario, tenga establecidos unos sistemas de seguridad e higiene en el trabajo que contemplen incluso protocolos para hacer frente a este tipo de situaciones²⁴⁰.

²⁴⁰ En síntesis, los más desarrollados contemplan una serie de actuaciones de prevención relativas al diseño organizacional, el estilo de dirección o los presupuestos

Aunque a nivel corporativo se encuentran los mismos perfiles que en lo que atañe a personas (Hirigoyen, 2001: 178), lo importante en este caso es que la Dirección como tal tendrá en sus manos la decisión de dar alas al fenómeno o evitar que quede impune.

Ahora bien, cuando es el máximo responsable –propietario, presidente, director general, consejero delegado ...– quien recurre a

éticos de la entidad; y otras correctivas a través de las cuales el empresario o máximo responsable ejerce el poder disciplinario del que se halla investido.

Entre las primeras, se encuentran las siguientes:

- Declaración de principios por la que el acoso se interpreta en términos de responsabilidad social o ética, se deja sentado que no está amparado bajo ningún concepto, y se lo considera, por tanto, no un problema banal, sino grave; y por la que, al mismo tiempo, se da a conocer lo que se entiende como comportamientos inaceptables.
- Inclusión de este –diagnosticado como– modo patológico de proceder en el plan de prevención de riesgos laborales de la compañía, y elaboración de guías y módulos formativos específicos en este marco político general.
- Apuesta por una definición de las funciones, responsabilidades y objetivos de cada puesto de trabajo, así como una distribución lo más clara posible de tareas y competencias.
- Mejora de la cualificación de los mandos en la gestión de recursos humanos –liderazgo, habilidades comunicativas interpersonales y sociales, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, etc.–.
- Fomento de los estilos de dirección participativos.
- Objetivación del método de evaluación del desempeño individual, y de lo que afecta a traslados, destinos, horarios, etc.
- Establecimiento de un método de análisis y resolución de conflictos en el interior de la organización.
- Realización periódica de un estudio de clima laboral.
- Diseño de una política de comunicación transparente e integradora.
- Fijación del procedimiento a seguir si, pese a todo, se produce un caso de hostigamiento: cauces internos de reclamación a los que acudir; garantía de anonimato, confidencialidad y ausencia de represalias para el denunciante; ideación de soluciones automáticas para cuando el problema llega a conocimiento de la dirección; método para la investigación imparcial e independiente y la determinación de responsabilidades, etc.

Los protocolos de intervención, por su parte, incluyen la

- implantación de medidas correctoras destinadas a paliar los efectos negativos cuando ya han aparecido los primeros síntomas;
- prestación de asistencia y apoyo a nivel interno a las víctimas –reparación de la lesión o los daños sufridos–; y la
- relación de sanciones destinadas a evitar que el asunto –tanto en el caso de acoso como en el de falsa acusación– quede impune.

estos violentos procedimientos, difícilmente el sistema en su conjunto podrá eludir verse seriamente afectado.

«La personalidad de la empresa está íntimamente ligada a la personalidad de quien la tiene a su cargo» (Bernstein, 1986:88),

Al igual que ocurre con las ondas generadas por una piedra lanzada a un estanque, el efecto del tono emocional impuesto por el líder acaba llegando a todos los rincones de una organización (Goleman, 1999: 260).

y un ser de las características del que venimos hablando, necesariamente tenderá a imponer un estilo de mando, una cultura corporativa y unos modos de funcionamiento insanos en los que pueda desenvolverse como pez en el agua.

A ellos arrastrará con su carisma y/o poder de seducción a los restantes miembros de la organización –incluidos aquellos que, en principio, más alejados se encontrarían vital y existencialmente de tales comportamientos–, y los autorizará implícitamente para –o inducirá a– asumir determinados roles y utilizar conductas malévolas, desleales o desconsideradas hacia los demás.

A estos niveles, el *bossing* ya no sólo consiste en el aprovechamiento de determinadas fallas organizativas o el empleo de los recursos corporativos al servicio del asedio a la víctima, sino en la construcción de un sistema a la medida de la patología del líder, en el que impera la violencia como instrumento de gestión, y en el que los recursos humanos que lo integran, para hacer carrera o, como mínimo, para poder seguir formando parte de él, han de tender a la similitud imitando comportamientos lesivos, y han de modificar gradualmente su personalidad –en caso de no partir de una agresiva previa– hasta sacar lo peor de sí mismos.

En términos generales, modelamos nuestra conducta laboral en función de las pautas que nos brindan las personas que ocupan los puestos superiores de la empresa, lo cual significa que adquirimos tanto sus hábitos positivos como los negativos. (...)

Birgitta Wistrand utiliza el término 'incontinencia emocional' para referirse a la filtración de emociones destructivas que se originan en un líder y

terminan difundándose a toda una organización, a «las emociones perturbadoras del líder que socavan la energía de los demás y los vuelven más ansiosos, deprimidos o enojados» (Goleman, 1999: 376 y 257).

En otros grupos y circunstancias, la previsible forma de conducirse de estas mismas personas habría de ser la de hacer todo lo posible por influir ellas a su vez, «como actores inteligentes», en la «construcción de su entorno» (Munduate, 1997: 115), y cambiarlo en un sentido más favorable a su propio interés y al del conjunto; pero aquí la gran mayoría dará esa lucha por perdida, y optará —con el desgaste psíquico correspondiente— por la máxima adaptación, a fin de ‘salvar el pellejo’ y evitar caer —como sucede a quienes oponen resistencia— en las redes de la marginación o el ‘destierro’.

La comunicación corporativa *stricto sensu*, como parece evidente, servirá al asentamiento de esa estructura, y se verá determinada tanto en su vertiente externa como interna.

Hacia el exterior, constituirá la plasmación de una entidad preocupada, como su líder, exclusivamente por las apariencias y por proyectar una buena imagen. Sus mensajes —escasos por lo general o, en todo caso, no libres sino sometidos a procesos de filtro y selección excesivos (González de Rivera, 2002: 112)— serán, con frecuencia, poco más que maquillaje; y en la mayoría de las ocasiones el flujo que se establezca irá en una sola dirección, al fallar uno de los elementos clave en un proceso de comunicación: la existencia de una adecuada retroalimentación²⁴¹.

Internamente, la comunicación quedará reducida, por su parte, a la mínima expresión. Cualquiera que sea su nivel de formalización

²⁴¹ Esta última, en efecto, difícilmente se puede lograr cuando, a fin de garantizar la instalación del régimen autárquico pretendido, usualmente se está aislado del entorno se levantan unas sólidas fronteras respecto a él, y se cuenta con pocos elementos de los que Thompson denomina «cosmopolitas» o «amplificadores del ambiente» que puedan aportar información fresca del exterior (Thompson, James D. (1967) *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill. Citado en Rogers y Agarwala-Rogers, 1980: 72).

y el grado de implantación de las nuevas tecnologías que incorpore,

- constituirá la traslación quintaesenciada del «concepto patrimonialista de la función de dirección o 'síndrome del cortijo'» que esta clase de *managers* habitualmente tiene –«Esto es mío y hago lo que quiero»– (Piñuel, 2003: 218);
- llevará la impronta de la arrogancia, la arbitrariedad y la profunda falta de respeto hacia los recursos humanos que caracteriza a aquéllos; y
- adolecerá, entre otras cosas, de parquedad e insuficiencia, tendenciosidad y falta de 'calor' en los mensajes, y de un predominio de los canales informales de interacción muy por encima del organigrama e instrumentos formalmente establecidos.

La desmoralización del grupo, e incluso la desintegración general de la unidad de trabajo, raramente podrán ser contrarrestadas con estos mimbres...

A continuación –finalizando con la perspectiva psicológica– nos adentramos en la comunicación organizacional interna en su sentido más amplio, para lo que ahondamos también en el tipo de liderazgo que ejercen estos sujetos y en el particular clima laboral que de él se deriva.

4.1. APROXIMACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE DESARROLLA

La doctrina sitúa, en efecto, los valores y el comportamiento de los patrones y dirigentes en el primer lugar de los factores que influyen en el clima de una organización. El modelo que predomina en su mente, formado por los pre(-)juicios acerca de las personas y las interpretaciones que hacen de las situaciones, guiará la mayoría de sus acciones y determinará la atmósfera característica de aquélla.

Un jefe acosador moral configura casi necesariamente «con el tiempo, climas y ambientes laborales cada vez más tóxicos, en los que, posteriormente, se desarrollan y reproducen, a su vez, nuevos *managers* tóxicos» (Piñuel, 2004: 69). Con frecuencia incapaz para dirigir; con serias dudas sobre su competencia profesional, o con subordinados mejor preparados técnica o gerencialmente que él, su actitud de «escudarse en su puesto» (Ausfelder, 2002: 123) y «crear un mal ambiente para protegerse» (*ibíd.*: 13) ejercerá un fuerte influjo sobre la calidad del comportamiento de los restantes miembros del sistema.

Es de esperar, por tanto, que en sus manos una organización tienda a tener un carácter cada vez más rígido, cerrado y autocrático, y que el aspecto humano y los métodos participativos propios de las entidades eficaces resulten sacrificados en pos de objetivos en absoluto relacionados con un buen nivel de desempeño o con la satisfacción en el empleo.

4.1.1. Calidad y estilo de dirección

4.1.1.1. Modalidad de liderazgo que predomina

Los principios, técnicas y actitudes puestos en práctica por un jefe acosador moral distan, ciertamente, de constituir el proceso de estímulo y apoyo al trabajo para la consecución de los objetivos corporativos que propugnan las modernas teorías de administración de empresas.

Sobre todo desde finales de la década de los 30 del siglo pasado, vienen insistiendo éstas, con especial énfasis, en las enormes ventajas que para una organización determinada ofrece el desarrollo de un liderazgo que, cuando menos, ayude a resolver problemas y a ejecutar la tarea, y que, idealmente, integre a sus miembros, permitiéndoles «alcanzar más fácilmente sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos para conseguir el éxito de la empresa»²⁴².

Modelos como el «de apoyo» y «cooperativo o de cogestión», la «teoría Y» de McGregor, los «sistemas 3 y 4» de Lilert («consultivo» y «participativo»), o toda la literatura relativa a la defensa de la «orientación hacia el empleado», la «consideración» hacia la persona y el «mantenimiento del grupo», con sus mayores o menores diferencias entre sí, no son más que los antecedentes y motivos de una disciplina para la que hoy en día resulta incuestionable que los métodos participativos e integradores –llámense «organización abierta», «del aprendizaje», «excelente», «líquida», «descentralizada», (...), etcétera»– representan la mejor forma de alcanzar las metas institucionales.

Hace $\frac{3}{4}$ de siglo que se demostró la superioridad de los sistemas dirigidos a dar satisfacción a los niveles más altos de necesidades de la pirámide de Abraham Maslow –pertenencia y afiliación, autonomía, status y reconocimiento, desarrollo personal, autorrealización, etc.–, con lo que ello implica:

- establecimiento de un clima de confianza mediante el cual los directivos sean vistos, más como colaboradores que como jefes;
- impulso del concepto de equipo que persigue un fin común;
- posibilidad de que los empleados experimenten cierto grado de satisfacción y de contribución valiosa al colaborar en las tareas dentro de la organización, comprometerse con sus objetivos y participar en la toma de decisiones;
- creación de las condiciones para que los trabajadores adquieran responsabilidades y tengan oportunidades para ser creativos y utilizar su inteligencia; y
- desarrollo de la comunicación interna corporativa, tanto en sentido vertical como horizontal.

²⁴² Goldhaber, 1984: 75, citando a McGregor.

Pues bien, nuestro personaje se distingue por el despliegue de un modelo de comportamiento más propio de épocas pretéritas. En versión autocrática o embaucadora-paternalista, desarrolla un estilo de mando que responde en la práctica al enfoque clásico sobre la naturaleza de las motivaciones del trabajador –y, con los matices respectivos, a la «teoría X» de McGregor, los «sistemas 1 y 2» de Likert («explotador-autoritario» y «benevolente-autoritario»), y el imperio de la dimensión de orientación hacia la tarea (ni tan siquiera hacia la producción y los intereses corporativos) sobre la de «orientación hacia el empleado»–.

Receloso profundo de sus subordinados, o , en su variante paternalista, protector y con confianza condescendiente en ellos,

[algo] estrechamente ligado con la arrogancia descarada (Jones, 1987: 266),

establece habitualmente, como veremos, una centralización del poder y un control rígido de los mismos; y sus esfuerzos se concentran, como mucho, en satisfacer las necesidades más bajas de la pirámide de Maslow, es decir, las que se encuentran en los niveles fisiológicos y de seguridad²⁴³.

Raramente lleva a aquéllos a desempeñar actividades creativas e intelectuales, y, cuando les consulta en el proceso de toma de decisiones, no admite que sean ellos quienes las adopten, limitándose a comunicar las ventajas de su ejecución.

Según [su] vieja filosofía de la moral del trabajo, el 'dar una de cal y otra de arena' o sacudir de vez en cuando unos cuantos 'latigazos' despertaría a los indolentes, motivaría a los perezosos, advertiría a los malintencionados y motivaría a los pasivos, tonificando saludablemente

²⁴³ El que esto suscribe puede dar referencia de algún que otro máximo responsable de compañía que, a la hora de enfrentar peticiones razonables de mejora de condiciones laborales por parte de sus subordinados –y no necesariamente económicas–, emplea desde hace años para obviarlas, por todo argumento, su esfuerzo para conseguir pagar, con mayor o menor puntualidad, regularmente las nóminas...

a toda la fuerza laboral y renovando el vigor y la savia de toda la organización (Piñuel, 2001: 64).

Como consecuencia lógica de todo el lo, genera sentimientos de frustración, hostilidad y resentimiento, y climas cargados de miedo, amenaza, premios ocasionales y castigos, de los que no se siente en absoluto responsable.

Autoridad de tipo «inhibitorio» o «irracional»

La propia personalidad del acosador moral explica el predominio en su forma de dirigir – y ámbito de influencia– de un tipo de autoridad en el que la subordinación se consigue en perjuicio de los propios intereses del empleado sobre el que se ejerce y de la organización que lo permite o sufre.

Fromm (2000: 87) denominó al mismo, como sabemos, «autoridad irracional», por estar basado en la fuerza –física o psicológica– y tener como objetivo la explotación –material, emocional o de cualquier otra manera– del otro; pero, sobre todo, por contraste con la «autoridad racional», asentada en la competencia, y que lo que busca es simplemente ayudar a cumplir una cierta tarea.

Un ser intrínsecamente autoritario como el que nos ocupa, con una visión del mundo en la que no existe el concepto de igualdad, resultaría extraño que –como mencionamos en el capítulo 2 al tratar de la mediocridad, así como en el apartado 3.3.1.– no utilizara su posición en la jerarquía para imponer su propia agenda personal..., aun por encima de los intereses del colectivo a su cargo.

En una lógica sana, dicho funcionamiento es absurdo [pues] hay *perversión* del trabajo, en el sentido de que se ha perdido de vista la finalidad del trabajo para quedarse sólo con la lucha por el poder (Hirigoyen, 2001: 57).

Como una personalidad tal, el jefe acosador psicológico ha de ~~en~~cer siempre o parecer ‘adecuado’ en todo momento, [por lo que]

compite en lugar de colaborar» y ejerce su liderazgo de un modo asfixiante y sin delegación de funciones²⁴⁴.

(...) liderazgo de corte absolutista, que (...) exige adhesión incondicional por parte de sus subordinados y en el que impera una filosofía del tipo «o estás conmigo o estás contra mí» y «nosotros ante los demás [el resto de departamentos]» (Bosqued, 2005: 32).

Mientras que utiliza su encanto para impresionar o adular a sus superiores (y a aquellos miembros de la organización a los que, al no tener un trato directo o frecuente, puede aún intentar seducir), se muestra, por lo común, mordaz e insensible con sus subordinados y con quienes constituyen un obstáculo para –o no cree le puedan aportar algo que satisfaga– su ansia de poder.

El hecho de ser con frecuencia «workaholic» –trabajador compulsivo sin apenas vida personal– le lleva a plantear exigencias desmedidas a los empleados bajo su jurisdicción –invasión de su agenda privada incluida–, y a una utilización de la posición jerárquica como base de la explotación de éstos.

Los recursos humanos de la entidad o área en la que opera –y ésta en sí misma– son inevitables víctimas de su insaciable necesidad de reconocimiento²⁴⁵; de su empeño por mostrar a toda costa un determinado status profesional, social o económico; de su jactancia y arrogancia,

²⁴⁴ Goleman, 1999: 100. El autor hace referencia a uno de los puntos ciegos más comunes de los directivos que fracasan, según un estudio de Robert E. Kaplan con 42 ejecutivos que habían caído tras alcanzar el éxito.

²⁴⁵ Un botón de muestra de cómo la misma empresa sufre las consecuencias de este modo de sentirse y comportarse por parte de nuestro sujeto, es el de un director de una compañía que imparte cursos de formación, que acostumbra a aprovecharse del reconocimiento público de algunos de los participantes en los seminarios que imparte para intentar, de forma desleal, elevar su propia imagen personal a costa de la de ellos. Alardea en ocasiones, sin respetar la confidencialidad exigible, de haber formado a Fulano o Mengano, y no tiene inconveniente alguno en dar detalles y criticar ante los demás la actuación de éstos durante el proceso formativo, si con ello puede transmitir el mensaje de que él se encuentra por encima de los profesionales en cuestión.

Antes o después, el mercado sanciona este tipo de actitudes...

Proyectan hacia los demás la sensación de que están a nivel interno con los 'peces gordos' de la empresa o de que se relacionan con personas de alto nivel social, intelectual o político. Suelen pretender ser convocados a reuniones importantes o cruciales y ser telefoneados o contactados por e-mail por gente importante (Piñuel, 2001: 170).

y de la sobreestimación de su contribución –se autoconsidera imprescindible– al desarrollo de la organización.

4.1.1.2. Inexistencia o falta de dirección

La modalidad autoritaria de liderazgo desarrollada por el acosador moral implica en la práctica, por lo general, una deficiente organización de la producción y/o de los métodos de trabajo; un deterioro de los procesos de apoyo –como son la comunicación, la coordinación y la participación–, y una falta de interés en los individuos y –frecuente y, a primera vista, extrañamente también– en los resultados.

El diseño organizacional y la planificación estratégica, la política de recursos humanos, el proceso para la toma de decisiones, la gestión de conflictos, etc., experimentan las consecuencias de un concepto sobre el ser humano y un comportamiento directivo insanos, que pasamos a analizar a continuación.

4.1.1.2.1. Prioridad del control sobre la productividad

Nuestro personaje tiene serias dificultades para compartir el poder. A fin de sentirse seguro, respetado y poco menos que omnipotente, necesita establecer un férreo dominio de la organización y las personas a su cargo, que le lleva a supervisar cualquier actuación y a atisbar, hasta extremos insospechados, el más mínimo movimiento de sus subordinados. «El poder y el control» son, para él, «valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia» (González de Rivera, 2002: 114).

Un acosador moral no duda en derrochar recursos y dedicar ímprobos esfuerzos a evitar situaciones que visualiza como amenazantes porque no está convencido de poder manejar de forma adecuada; y pone en juego muchas veces la supervivencia misma de la propia entidad al retener información para que se le necesite o impedir «que se susciten cuestiones vitales para su funcionamiento» (Goleman, 1999: 387).

«La imposición externa de algún criterio de medida de la productividad o, simplemente, la exigencia de que la organización debe producir algo [la recibe] como un insulto²⁴⁶, (... y) suele preferir la bancarrota y el cierre antes que modificar sus estructuras internas de poder» (González de Rivera, 2002: 115). La propia práctica del *bossing*, con lo que implica de destrucción del capital intelectual, encuentra aquí su más profunda explicación.

Sujeto que considera la entrega absoluta como señal de liderazgo (Bernstein, 2001: 208); que exige admiración antes que lealtad y con frecuencia es pronoide («cree que 'todos susurran halagos de su persona'») (Gavilán, 2000: 116 y 118), y que «cultiva la adulación y el vasallaje» (Piñuel, 2004: 91):

- raramente tolerará la discrepancia,
- vigila los «pensamientos, ideología o deseos de quienes trabajan a su alrededor» (Rodríguez, 2002: 56),
- fomenta, de forma más o menos encubierta, la delación y el espionaje,

²⁴⁶ El presidente de una pyme adquirida eficientemente por un grupo empresarial se queja todavía, en efecto, a quien le quiera oír de la injusticia que para él supone –habla incluso de situación de esclavitud personal– tener que seguir unos criterios de rendimiento y productividad impuestos por los nuevos socios... , cuando fue precisamente la situación de nave a la deriva en la que se encontraba aquella gracias a su irracional gestión la que condujo en su momento a la entrada de éstos en la compañía...

- se encuentra incómodo, y hasta se irrita, cuando los demás se ríen o divierten²⁴⁷, e
- interpreta en términos de traición o deslealtad cualquier intento de afirmación de la propia personalidad del empleado

Las mismas bajas le «pueden causar un contratiempo en sus líneas básicas» (Bernstein, 2001: 208)...

4.1.1.2.2. Predominio de la estética sobre la ética

Imposición de una apariencia de unidad organizacional

Obligado por la marcha de los tiempos, y hasta que las innumerales contradicciones le dejen, de manera inevitable, al descubierto, este individuo procura que, formalmente, la empresa, institución o área en que opera viva una apariencia de organización cohesionada, que dista mucho de coincidir con la realidad. La preocupación obsesiva que, como vimos en los capítulos 2 y 3, tiene por la proyección pública de su imagen personal, la traslada al interior de las corporaciones, de modo que en las que él se desenvuelve predomina también la estética sobre la ética.

Su reconocida habilidad para movilizar las emociones ajenas, junto con sus dotes histriónicas y camaleónicas, las usa para utilizar –mientras que ello le resulta factible– para crear la ilusión de formar parte de una gran familia, en la que cada quien desempeña roles diferentes pero bajo un paraguas común.

²⁴⁷ Parecería comportarse en este sentido como si fuera consciente de la afirmación de Watzlawick (2002: 54) de que

«Precisamente porque el golpe de ingenio, el chiste, se alza soberanamente por encima del sentido y de la lógica de una determinada concepción del mundo, sacude el orden de cualquier mundo y puede por ende convertirse en instrumento del cambio».

Hace lo posible, por el lo, para establecer vínculos afectivos que envuelvan el conjunto: finge el aura de la persona corriente; saluda a cada trabajador, de forma puramente convencional, con un apelativo «tierno»; fomenta las actividades extralaborales como método de integración –forzoso, pues quien ose no participar en ellas será progresivamente relegado–, y se aproxima a cada empleado más de lo que en buena lógica habría de derivarse de la relación contractual establecida.

Los lazos de subordinación que crea incluyen todo aquello que su mencionada insensibilidad al daño emocional ajeno y su destreza en ocultar las intenciones le aconsejan como conveniente para sus propósitos: mentiras, falsas promesas, etc.

[En el fondo] actúan como 'exprimidores' Hacen vibrar la cuerda afectiva, utilizan al personal pidiéndole siempre más y lo seducen con insinuaciones relativas a su promoción. Pero cuando el empleado está suficientemente 'gastado' y deja de ser estable, (...) se deshacen de él sin ningún remordimiento (Hirigoyen, 1999: 69-70).

Especialmente reseñable resulta uno de los recursos de los que frecuentemente se vale para lograr que la ilusión de unidad pretendida se instale en la organización el máximo de tiempo posible, incluso a pesar de hechos que revelarían a las claras lo ficticio de la misma. Nos referimos al empleo de «lanzados' o 'esclavos', que le hacen el trabajo sucio» (Piñuel, 2001: 171), y que ante las evidencias negativas insoslayables han de asumir culpas, evitar que la imagen del acosador y de su gestión se vean afectadas, y garantizar con ello la permanencia del espejismo.

Cuanto más alto sea el nivel jerárquico de estos últimos, mejor funciona el ardid; y a fin de resultar creíble, el hostigador no tiene reparo alguno en emplear comportamientos propios de los criterios diagnósticos para el trastorno sádico de la personalidad: humillación o trato vejatorio en presencia de otros, castigo denigrante, etc.²⁴⁸.

²⁴⁸ David J. Cooke: «La psicopatía, el sadismo y el asesinato en serie», en Raine y Sanmartín, 2000: 191.

Más allá del juego de las apariencias, y de la visión autocomplaciente que el hostigador usualmente tiene de su labor, lo que existe, por regla general, es una situación en la que, por encima de las palabras, los mandos intermedios ven erosionada su autoridad y liderazgo, y los empleados no experimentan jamás el auténtico apoyo, la igualdad ni la solidaridad: un sistema en el que se producen continuas «desavenencias, división en clanes, desvalorización de unos miembros respecto a otros», falta de colaboración, pérdida de respeto por los derechos ajenos, etc. (NazareAga, 2002: 128-129).

Falta de correspondencia entre los objetivos declarados y los reales

En donde impera un jefe acosador moral suele existir, pues, una diferencia ostensible entre las grandes declaraciones de principios y lo que realmente se fomenta y valora. El discurso que sostiene aquél y la realidad vivida cotidianamente por los trabajadores divergen en gran medida²⁴⁹.

A nuestro sujeto le encanta, por ejemplo, alardear de valores y metas colectivas que poco tienen que ver con su forma de actuar en la práctica; o exhibir una incesante cháchara sobre las ventajas de compartir las responsabilidades, cuando sus hechos señalan justamente lo contrario.

Pero en donde más se aprecia esta desviación es en el plano ético. Los principios que en este ámbito muestra forman parte tan sólo de la imagen, y se encuentran casi siempre a años-luz de lo que constituye su praxis diaria.

Uno de los profesionales contactados para la realización de este trabajo nos refería, precisamente, cómo en su empresa el presidente había con vertido al consejero delegado en su 'lanzado' durante un tiempo: le echaba unas «broncas impresionantes» en presencia de subordinados de cualquier nivel, y había conseguido minar su imagen hasta tal punto que, hoy en día, a pesar de su teórico nivel jerárquico, éste no tenía ya excesivo ascendiente ni tan siquiera sobre la secretaria compartida por ambos.

²⁴⁹ Le Goff, Jean-Pierre (1996), *Les illusions du management*, Paris: La Découverte. En Hirigoyen, 2001: 171.

(...) mientras por una parte hace ostentación de su riqueza, por la otra se prodiga ante su personal con discursos moralistas acerca de los peligros del dinero (Hirigoyen, 2001: 225).

Así, «siente que está por encima de las normas internas», por lo que viola –de existir– los códigos éticos de la organización (Piñuel, 2001: 170); y confunde lo público con lo privado,

El egocentrismo del narcisista no distingue la diferencia entre su posición como responsable de una organización que tiene unos fines determinados y la búsqueda de sus propias satisfacciones personales (*ibíd.*: 168).

con lo que el lo entraña de riesgo para las propias cuentas de la compañía²⁵⁰.

Su actitud de no considerar tener «la menor obligación hacia la entidad para la que trabaja, sino tan sólo hacia sí mismo» (Goleman, 1999: 240), hace que sobrepase todo límite en lo que respecta a explotar las posibilidades que ésta le ofrece para incrementar su estatus, prestigio o ganancias²⁵¹; y, sobre todo, que los empleados que dependan de él no estén al servicio de la empresa, sino al suyo personal (Gavilán, 2000: 119).

Inevitablemente, la consecuencia de todo esto es una organización o unidad con grandes «brechas de desempeño», es decir, en la que se aprecian serias discrepancias entre sus expectativas y la realidad.

²⁵⁰ Uno de estos sujetos, Consejero Delegado de una empresa en la que cuenta con participaciones, pero de la que ni tan siquiera es único propietario, suele pasar como parte de sus gastos incluso los que efectúa para la compra de la comida de sus perros...

²⁵¹ El Director General de una pequeña compañía, por ejemplo, acostumbraría a cultivar su propio nombre e imagen, en lugar de la denominación y marca corporativas, en las relaciones con clientes que considera de especial relevancia para alcanzar sus objetivos individuales.

4.1.1.2.3. Carencia de planificación estratégica

La falta de una auténtica planificación estratégica y previsión es otra de las características de los entornos que propicia – y en los que mejor se desenvuelve– el hostigador moral.

Puesto que, con frecuencia, no le interesan los puestos o cargos «por la actividad que desarrollan, sino por la presencia e imagen que confieren» (González de Rivera, 2002: 89) y la posibilidad de relación que ofrecen, no es de sorprender que este apartado vital para el futuro de una organización ocupe, por lo común, un lugar secundario entre sus prioridades, preocupaciones y capacitación.

La tónica general es la de una ausencia de metas, (...) normas, ideales y proyectos en las entidades que dirige; la de que todo esté llevado por subordinados, para compensar las deficiencias de su personalidad (Bernstein, 2001: 205); o la de que, cuando define objetivos, éstos resulten inevitablemente «poco realistas, (...) demasiado ambiciosos y frecuentemente inalcanzables» (Goleman, 1999: 100²⁵²).

Nuestro sujeto muestra una escasa capacidad para aprender de la experiencia, y una especie de alergia a todo lo que signifique analizar en profundidad una situación y obtener conclusiones antes de elaborar y poner en marcha un plan de actuación determinado

En ocasiones, cual personaje de El Roto –que a la pregunta de «¿Qué hacemos, señor Ministro?» contestaba «Nada, pero pronto»– actúa compulsivamente, sin considerar su sentido ni fijarse rumbo estratégico alguno. Las más de las veces, el diseño que realiza refleja exclusivamente sus deseos, temores y aspiraciones grandiosas, más que las exigencias de la coyuntura.

²⁵² El psicólogo estadounidense vuelve a referirse al estudio de Robert E. Kaplan –que identificaba algunos de los puntos ciegos de los directivos- mencionado en una nota al pie anterior.

En el fondo, su comportamiento es el de alguien que cree tener todo el saber en la cabeza, y que «siente que puede manejar toda situación en su medio», sin necesidad de examinar el entorno ni consultar a consejeros, informantes o subordinados²⁵³. «Una genialidad especial o un rasgo de carácter peculiar que (...) dice poseer» le lleva a «reclamar para sí un conocimiento excepcional o de primera mano de los mercados, los clientes, la evolución tecnológica, etc.» (Piñuel, 2001: 171)²⁵⁴.

A ellos no les interesa lo que desean los demás. Creen que son las mejores ratoneras y que la gente debe seguir el camino hacia su puerta. Esto los hace terribles en las ventas. Su idea de vender es esbozar la suya, y actúan como si fuera estúpido tener en cuenta otra cosa (Bernstein, 2001: 183).

Antes o después, el principio de realidad se impone, y las entidades o áreas que dirige, desorientadas e incapaces de gestionar el cambio, están abocadas a la paralización; y si se embarcan en grandes proyectos, irremediablemente destinadas al fracaso.

4.1.1.2.4. Deficiente organización del trabajo

Los colectivos cuya jefatura está ocupada por un individuo que practica *bossing*, sufren frecuentemente –de no existir contrapeso alguno– de una falla en su diseño y una crónica indefinición de funciones y ambigüedad de rol²⁵⁵. Hasta el mismo organigrama y

²⁵³ Kets de Vries, Manfred F. R. y Danny Miller (1985) «Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective», *Human Relations*, vol. 38, Gran Bretaña (pp. 583-601).

²⁵⁴ Con un perfil de este tipo, el máximo ejecutivo de una pequeña empresa de servicios contactada a lo largo de esta investigación (caótica a nivel interno, muy alejada de lo que sería una organización «excelente», y en absoluto al día de lo que se cuece fuera de sus propias paredes –más allá de lo que facilita la conexión a Internet–), no tiene inconveniente alguno en presumir ante sus interlocutores –clientes, proveedores, Administración..., e incluso los propios empleados– de que lo que la compañía ofrece es «vanguardia mundial».

²⁵⁵ «Un rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición. (...)»

la, cuando menos teórica, descripción de puestos permanecen muchas veces en una especie de nebulosa que facilita el mejor desenvolvimiento de aquél.

Un acosador psicológico se mueve, en efecto, a sus anchas —y los cultiva, por tanto, siempre que puede—, en los ambientes árticos de regulación interna. La desorganización estructural y la no delimitación o imprecisión de la labor a desarrollar o el programa a seguir, le allanan el camino para el ejercicio arbitrario del poder y el planteamiento de demandas excesivas a sus subordinados que tanto le caracterizan.

Una distribución poco clara de competencias (con el surgimiento de las consiguientes diferencias y tensiones entre los compañeros, incluso por las cuestiones más triviales ²⁵⁶); una «asignación incorrecta o insuficiente de los recursos humanos» (*ibíd.*: 180), una desatención a las limitaciones del ambiente que inhiben el desempeño... son, así, moneda común y corriente en las entidades o unidades que de ellos dependen; y demuestran, una vez más, la ignorancia del hostigador acerca de lo que se requiere para que el trabajo funcione, y su profunda incompreensión y desinterés por la necesidad del empleado de experimentar que está haciendo algo útil que le proporciona un sentido de valor personal.

«La ambigüedad de rol es el grado de incertidumbre que el sujeto que desempeña un rol tiene respecto al mismo. Puede estar producida por un déficit de información, cualitativo o cuantitativo, que impide un desarrollo adecuado del rol por parte del sujeto» (Gil-Monte y Peiró, 1997: 66).

²⁵⁶ En una pyme presidida por un personaje con este perfil, algunos trabajadores han llegado incluso al extremo de no hablarse entre ellos por problemas relacionados con los grados de temperatura a los que debe estar, de ponerse, la calefacción o el aire acondicionado, o la persona a la que corresponde encargarse de que se repare una silla de oficina o el cajón de una determinada mesa de escritorio. Una de las secretarías intentó impedir en una ocasión que se efectuaran determinados cursos de formación de gran rentabilidad para la compañía hasta que no se reincorporara de una baja la empleada que lavaba los vasos para el agua y tazas para el café que se utilizaban en los mismos, ante la «amenaza» que para ella suponía el que se le pudiera siquiera pedir por favor que efectuara provisionalmente dicha labor...

Nuestro sujeto recurre frecuentemente a una estrategia que utiliza a modo de pretexto para que, al tiempo que defiende su actuación manipuladora, pueda no estar disponible cuando se requiere su intervención o le posibilite esgrimir el cansancio como arma arrojadiza: sobrecargarse de tareas (Nazare-Aga, 2002: 156) que decide voluntaria e interesadamente asumir –no cualquiera de ellas, pues padece de «sensibilidad a la categoría de los trabajos» (Piñuel, 2001: 172, y 2003: 192)–, y procurar que ello resulte lo más visible posible.

Los manipuladores hábiles elaboran su propio estilo telefónico. Para mostrar cuán ocupados están, sostienen el teléfono en su oreja y saludan al mismo tiempo a un visitante con un apretón de manos y un débil encogimiento de hombros (Jones, 1987: 63).

4.1.1.2.5. Gestión manifiestamente mejorable del activo humano

Para ser precisos, más que de la moderna gestión del «activo humano», habría que hablar de formas tradicionales de relación laboral y de políticas más o menos tayloristas de dirección de «personal», revestidas de mejor o peor manera con el camuflaje demandado por las exigencias de los tiempos.

Aportaciones como la del marketing actual a la gestión y desarrollo interno de la organización estarían muy lejos de ser adoptadas en los sistemas sobre los que se ejerce este tipo de liderazgo²⁵⁷.

²⁵⁷ «[El marketing interno] considera al empleado como un 'cliente' muy valioso para la organización, cuyos deseos y preferencias se deben tener en cuenta. (...)

«[Lo] concibe como un interlocutor válido con el que se ha de negociar, 'un tipo especial de cliente al que es preciso vender la empresa y su forma de gestión'; ya que 'el trabajador ya no busca solamente ganarse la vida, sino también expresar a través del trabajo su personalidad y experimentar satisfacción' por medio de sus tareas y ocupaciones. (...)

«El directivo, desde esta perspectiva, (...) ha de desarrollar un *estilo facilitador*. Podemos resumir las principales características de éste (...) de la siguiente manera:

- Favorece la motivación y la implicación del personal en su trabajo. Para ello, el directivo ha de liderar con un propósito claro, en el que las metas que haya que conseguir sean desafiantes a la vez que realistas. Además, debe permitir

Como señalábamos en 2.2.2.1., un jefe acosador moral no puede admitir tener a su alrededor un conjunto de talentos que puedan opacarle en el plano profesional o privado, por lo que su política al respecto responde a esta característica de su personalidad.

Sobresale en entornos en los que razonablemente le quepa considerar inferiores y débiles a los demás, y los crea atayendo y conservando a quienes –por su ineptitud o falta de carácter– son capaces de adaptarse a ellos, y prescindiendo del resto. Para que su capacidad pueda despuntar, «extiende y propaga la mediocridad» por doquier (Piñuel, 2001: 172, y 2003: 191), permitiendo que a su lado permanezca sólo quien «se somete voluntariamente y sin críticas y aprueba también sus mayores errores» (Ausfelder, 2002: 70).

Admisión de nuevos miembros y sistema de promoción

Esto implica, para empezar, la instauración de unos criterios de selección y unos sistemas de admisión y promoción muy determinados, que ponen en solfa conceptos como «proyecto de carrera», «feedback de 360 grados», etc. Las entidades o unidades que dirige privilegian la aceptación de aquellos «nuevos miembros que cuentan previamente con vínculos internos (o sea, 'enchufados')» (González de Rivera, 2002: 112), y –a la hora de decidir los ascensos– «valoran más 'méritos' como el de la sumisión y la recomendación, que aseguran una fidelidad ciega, que los de la capacidad y eficiencia profesionales» (Blanco, 2003: 16).

que el equipo fije sus propias metas y realice él mismo el seguimiento de sus progresos.

- El directivo es capaz de analizar los hechos internos y proponer soluciones precisas y adaptadas a las necesidades comunes. (...)
- El directivo debe inspirar la suficiente confianza en todos los segmentos de la organización, por lo que es capaz de emprender las medidas adecuadas, además de aplicarlas y evaluar la eficacia de las mismas, hasta con vertirse en un auténtico *sponsor* –promotor– del cambio».

(Almenara, 2005: 125, 129 y 135).

Se limita, así, la incorporación de aire fresco del exterior, y –manipulando roles²⁵⁸– se imponen procedimientos como el favoritismo, el nepotismo o el amiguismo que acaban llevando a posiciones de Dirección a personas incompetentes para el puesto o que presentan, a su vez, los rasgos psicopatológicos del jefe (Piñuel, 2001: 181).

La implantación de sistemas objetivos para la evaluación del desempeño de sus subordinados, cuando existen, los considera éste poco menos que como un atentado contra su libérrima voluntad, tanto más cuanto que personalmente rechaza –como vimos en el capítulo 2 al hablar de la mediocridad– que sus superiores tengan la categoría suficiente como para juzgar su rendimiento.

Por lo demás, acostumbra a «saldar sus deudas con vagas promesas y masajes ególatras» (Bernstein, 2001: 213), en lugar de con beneficios contantes y sonantes²⁵⁹.

El acoso como herramienta de *management*

«El tipo de liderazgo a la defensiva y liquidador de todos aquellos que le puedan hacer sombra» (Piñuel, 2003: 217) implica, lógicamente, la utilización de métodos agresivos de gestión del personal como instrumento de *management*.

²⁵⁸ «Ofrece una figura de rol a alguien, y conseguirás al mismo tiempo programar su conducta», sentencian Benesch y Schmandt (1982: 125).

²⁵⁹ El presidente de otra de las compañías contactadas durante el trabajo de campo que abordaremos en el capítulo 5, habría realizado, a lo largo de las dos décadas de existencia de ésta, diversas promesas de incentivos para recompensar los esfuerzos de los miembros de su plantilla –miles de horas extras no remuneradas, incluidas–: desde la elaboración de un sistema de *stock options* similar al de empresas como Telefónica –cuando el mismo se puso de moda en los medios de comunicación–, hasta el compromiso de regalar acciones a algún que otro directivo, pasando por el ofrecimiento de repartir beneficios cuando la situación económica de la entidad así lo permitiera. A día de hoy, fuera cual fuera la coyuntura concreta por la que atravesara ésta, nunca habría proporcionado otra cosa que esporádicas palmadas de agradecimiento en la espalda y la celebración de algún que otro encuentro interpersonal para hacer «terapia de grupo»...

De no tener mayor información sobre el perfil del personaje, podríamos considerar muchas veces que nos encontrábamos ante la tradicional falta de formación en habilidades sociales y dirección de equipos que distingue a un amplio porcentaje de directivos (acentuada, quizás, por la habitual incapacidad para reconocer que necesita aprender propia de aquél), pero la explicación, como sabemos, es otra y adquiere unos tintes aún más serios.

Nuestro sujeto exhibe cuasi irremediablemente, entre otros, los siguientes comportamientos:

- Persigue «la solidaridad, la confianza y el compañerismo como valores sospechosos o antiempresariales» (Piñuel, 2001: 181).

Procura un ambiente en el que, como valor cultural, prime la competitividad sobre la cooperación, e inhibe al máximo la democracia interna.

No permite la existencia de órdenes de representación de los trabajadores, y si ello no lo puede evitar, realiza esfuerzos denodados para que su actividad sea mínima o para que, en todo caso, esté completamente controlada y entregada a sus intereses.

- Con el objetivo de romper alianzas, explota desacuerdos, siembra la discordia y provoca enfrentamientos.

En particular, trabaja –como apuntábamos en los capítulos 2 y 3 y desarrollamos con algo más de detalle en el apartado 4.1.2.– para que las diferentes áreas funcionen como departamentos estancos, y pueda explotar a su favor los temores y resentimientos y la mezquina malicia que con frecuencia surgen de la convivencia de grupos cercanos que nunca llegan a tocarse (Jones, 1987: 210-1 y 221).

Aprovecha, asimismo, para su causa las elevadas tasas de excitabilidad, agresividad y violencia que generan la frustración y unas condiciones deficitarias de trabajo (exceso de

calor o de frío hacinamiento, ruido, etc.) (Piñuel, 2003: 221-2y 225) –cuando, en buena lógica empresarial, le corresponde hacer lo posible por mejorarlas–.

- Vacía el organigrama de mandos intermedios, o coloca como tales a personas que respondan a su perfil.
- Fomenta un clima de inseguridad e intimidación, que contempla incluso la amenaza del despido.

Especialmente hostil resulta en situaciones en que el estado de emergencia o riesgo es real: fusiones, adquisiciones, expedientes de regulación de empleo, etc.

- Utiliza, en fin, al multirreferido «chivo expiatorio» como fórmula para garantizarse el control y la permanencia de su dominio, y, en su caso, «eliminar de la circulación a un posible o probable competidor» (*ibíd.*: 48).

Mientras exista el mismo, su presencia le ha de servir, como sabemos, para:

- «preservar la identidad colectiva»²⁶⁰;
- «reducir [el exceso de] conflictividad entre personas de la unidad o departamento» (Piñuel, 2003: 48);
- «inculcar (...) los valores y criterios jerárquicos propios de la institución»²⁶¹;
- dar un ejemplo de lo que puede suceder a quienes se desmanden (Piñuel, 2003: 48);

²⁶⁰ González de Rivera, 2002: 63; y , anteriormente, «El síndrome del acoso institucional», Diario Médico.com, 18 de julio de 2000.

²⁶¹ *Ibíd.*

- «desviar la atención de situaciones graves, actuaciones negligentes» (*ibíd.*) o «problemas organizativos que le interesa hacer pasar desapercibidos» (*ibíd.*: 106); y
- hacer trabajar, en suma, para su causa el mecanismo psicológico conocido como «transferencia de agresión», y ejemplificado habitualmente como «patear al perro».

[Es] la historia del hombre que después de salir de su trabajo llega a casa y le grita a su esposa. Ella le pega al niño quien a su vez patea al perro. El perro se enoja y muerde al hombre que le gritó a su esposa. (...) Incapaz de responder directamente a la fuente de su irritación, la gente busca a otros más débiles para poder lastimar sin peligro (Jones, 1987: 219).

4.1.1.2.6. Dificultades con la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades

Más allá de la modalidad autoritaria o paternalista de liderazgo que desarrolle, y del modelo que públicamente tienda a predicar, nuestro sujeto funciona siempre en la práctica mediante la implantación de un sistema de toma de decisiones claramente centralizado. Éstas —cuando se adoptan, pues el no ocurre, como enseguida veremos, en todas las ocasiones en que sería necesario— lo hacen en la cumbre, de forma unilateral y con poca o nula participación de los subordinados.

Resulta lógico que así sea, dadas las peculiaridades del tipo de personalidad que nos ocupa: como hemos apuntado, el acosador moral infravalora las capacidades e inteligencia de sus subordinados y desprecia sus ideas. Posee una «sensibilidad a la jerarquía» que le lleva a respetar sólo a quien tiene un determinado nivel socio-económico o «político» (Piñuel, 2003: 191), y es incapaz de delegar auténticamente y contar con el otro por la sensación de pérdida de control que el otro le supondría. En el caso concreto de los de tipo paranoide, incluso llega a considerar la participación —comúnmente denominada en el ámbito anglosajón bajo las si-

glas PDM (*Participation in Decision Making*)– como «sinónimo de desgobierno o falta de criterio del jefe» (*ibíd.*, 2001: 176-177).

Pero, además, el hostigador es víctima de su propio «pensamiento autorreferencial»: la creencia –mencionada en 2.2.2.1., al tratar de la megalomanía– de que «todo lo que sucede en la organización tiene que ver con él y su decisiva contribución» (*ibíd.*, 2003: 192, y 2001: 173)²⁶². Aprovecha su aptitud y actitud para «vivir en la mendacidad interna con enorme capacidad de racionalización y negación de la realidad» (*ibíd.*, 2004: 183) para ingeniárselas de forma tal que en todo momento y situación se haya de recurrir a él y que la actividad gire a su alrededor; y ello le exige decidir en solitario, o sólo con la colaboración de unos cuantos adláteres.

Si, por ende, su más que frecuente incontrolable envidia le impide aceptar que otros alcancen resultados y reciban crédito por sus éxitos, el porqué de la mencionada centralización se explica por sí mismo.

Peculiar toma de decisiones

Ahora bien, el que el fenómeno se produzca de esta forma no implica, ni mucho menos, afirmar que las decisiones adoptadas sin la participación de los subordinados las tome, por ejemplo, el hostigador de manera fluida y oportuna, ni tan siquiera con carácter personal.

Antes al contrario:

- como consecuencia de la «fobia [que muchas veces experimenta] al riesgo y al fracaso» (Piñuel, 2001: 173), a menudo recurre, como sabemos, a la imprecisión, el silencio y la falta de compromiso a fin de poder modificar sus planteamientos

²⁶² El Director General de una empresa consultora contactada da un paso más allá, y aplica esta convicción incluso a la esfera de los clientes. Hace poco afirmaba que uno de éstos había aceptado ostentar el cargo de presidente de un organismo de relevancia sólo porque sabía que podía contar con el asesoramiento de su compañía (es decir, con el suyo personal)...

en función del desarrollo de los acontecimientos; o pone en práctica la conocida táctica dilatoria de «por el análisis, hacia la parálisis», que aunque le proporciona cierta recompensa psicológica,

Por una parte, al ir al indeciso al no tener que enfrentarse al problema. Y, por otra, cuando la decisión se posterga durante tanto tiempo, su prioridad puede pasar a un segundo o tercer plano. A veces, el asunto puede quedar incluso olvidado (Gavilán, 2000: 186-187).

lleva a bloquear en muchas ocasiones por falta de resolución y determinación las unidades o proyectos en que se embarca,

Prefieren optar por el control y la crítica de las iniciativas ajenas, a fin de camuflar su ineptitud emprendedora. Aducen para justificar esta última la necesidad de realizar nuevos estudios, más análisis, evaluaciones más exhaustivas antes de decidir o emprender nada, llevando a las unidades o departamentos que dirigen a la célebre «parálisis por análisis». Nada se hace ni se permite hacer a otros (Piñuel, 2001: 173).

y le hace despreciar oportunidades de incrementar el valor de la organización;

- como forma de luchar contra la ansiedad que le ocasiona su falta de capacidad, trata, siempre que le resulta factible, de desplazar sus decisiones a los demás,

Se exime de responsabilidad incluso para el despido (Hirigoyen, 2001: 180).

El acoso es una buena manera de eludir responsabilidades (Ausfelder, 2002: 126).

desprenderse de aquélla trasladándosela a otro²⁶³ y, de paso, colocar a éste en una situación de incertidumbre sobre lo

²⁶³ Respuesta del presidente de una pyme a un mando intermedio de la misma que solicitaba su intervención ante la no toma en consideración por algún que otro empleado de algunas de sus instrucciones: «¡Pues a mí la gente sí me hace caso!»...

que debe o no hacer –atr apado como queda por la técnica manipuladora de la doble coacción–.

Si no toma iniciativas o decisiones (en el lugar del manipulador), está actuando mal, es calificado de inútil. Pero cuando decide por su cuenta y la decisión no produce los resultados esperados, también está actuando mal y le ofrece al manipulador una ocasión suplementaria para hacerle creer que eso es una prueba de su incapacidad (Nazare-Aga, 2002: 98-99).

Un factor eficaz de interferencia en las relaciones consiste en dar al otro sólo dos posibilidades de elección, y, tan pronto como se ha decidido por una, culparle de no haber escogido la otra. En la ciencia de la comunicación, este mecanismo es conocido con el nombre de «ilusión de las alternativas» y su esquema fundamental simple es: si hace A, debería haber hecho B y si hace B, debería haber hecho A. Un ejemplo muy claro de ello está en los consejos (...) de Dan Greenburg a las madres judías (...): «Regale a su hijo Marvin dos camisas de deporte. Cuando por primera vez se ponga una de las dos, míele con tristeza y dígame: ¿No te gusta la otra?» (Watzlawick, 2007: 90-91).

Especialmente cuando quiere efectuar un trabajo sucio que le da miedo, lleva a otro a hacerlo –el ‘lanzado’ o ‘esclavo’ que mencionábamos en 4.1.1.2.–, pero «manteniendo sus manos apartadas del fuego»,

En la fábula, el Mono agarr a la zarpa de su amigo, el Gato, y la utiliza para sacar las castañas del fuego, apoderándose así de lo que quiere sin hacerse daño.

Si hay algo desagradable o impopular que llevar a cabo, es demasiado arriesgado hacerlo uno mismo. Se necesita la zarpa del gato –alguien que haga el trabajo sucio y peligroso en nuestro lugar–. La zarpa del gato se apodera de lo que necesitamos, hace daño al que tengamos que hacérselo y evita que la gente se dé cuenta de quién es el responsable (Greene, 2001: 256).

permaneciendo a salvo de cualquier imprevisto y pudiendo defender su (auto)imagen de ejemplo de ética, civismo y eficiencia²⁶⁴.

No asunción de errores y apropiación de los éxitos ajenos

Si los resultados pretendidos con las medidas tomadas en un momento determinado no acompañan, el comportamiento esperable de parte de nuestro protagonista acostumbra a seguir dos caminos:

- Antes de que el observador pueda tener tiempo de ponderar su auténtica responsabilidad o incompetencia, se mostrará resentido –mediante ataques de rabia, amenazas de cólera o ‘pataletas’ infantiles– con quien encuentre a mano por no haber tomado la decisión correcta (Nazare-Aga, 2002: 248) –que supuestamente él ya conocía–.

Así, cargando de culpas al chivo expiatorio, aparecerá como libre de implicación en el problema, e incluso como el que lo ha solventado (Greene, 2001: 251 y 252).

- Cuando la treta anterior no tenga viso alguno de resultar creíble, recurrirá entonces a las rabietas de culpabilidad –o autoflagelación con el objetivo de ganar al otro por la parte emocional–.

Quando las cosas van realmente mal y (...) notan que están en un gran apuro, pueden prorrumper en un torrente de autorreproche.

Para los incautos puede parecer que (...) están captando al fin, lo que todos han tratado de decirles durante años. No hay forma. Los sentimientos son pasajeros, y si rascáis, aunque sea superficialmente, en su nuevo descubrimiento de conocimiento propio, encontraréis autocompasión justo debajo de la superficie y algu-

²⁶⁴ Otra de las empresas contactadas durante la realización del trabajo de campo ofrece un ejemplo perfecto de lo que aquí se dice: su presidente recurre de forma sistemática al «número 2» para que efectúe todo aquello que él quiere hacer pero no se atreve directamente (engaño a los socios incluido). Y se cubre las espaldas hasta tal punto que no tiene empacho alguno en comunicar a un mando intermedio –en forma de reproche por un operativo a su entender puesto en marcha inadecuadamente–: «¡Parece mentira que te equivocues con lo poco que tienes entre manos! Yo, sin embargo, jamás me he permitido un solo error»...

nos signos de debilidad increíblemente transparentes (Bernstein, 2001: 195).

Si los resultados, por contra, están a la altura, capitalizará los esfuerzos y los logros ajenos, y ocultará, minuzalará o ninguneará a quien los haya obtenido. Lo mejor que hará este último será no pretender afirmar mínimamente su protagonismo, pues «resulta peligroso tener éxito en la proximidad de un narcisista» (Piñuel, 2003: 191)...

4.1.1.2.7. Inadecuado manejo de los conflictos

En lugar de afrontar abierta y francamente las cuestiones difíciles, alentar el debate y los intercambios directos, enfrentar las desavenencias con diplomacia y tacto, y buscar soluciones que satisfagan a los implicados –como mandan los cánones de un buen manejo de los conflictos (Goleman, 1999: 246)–, el acosador psicológico desarrolla en las entidades o departamentos que gobierna un modo de comportarse que en poco o nada se encamina en esta dirección.

Básicamente, su forma de conducirse en este tipo de situaciones responde a dos esquemas predilectos fundamentales:

- o bien pretexta una postura neutral, puramente estratégica, que en su momento le pueda dar poder como mediador,
- o bien las evita a como dé lugar, bromeando incluso sobre ellas, con la esperanza de que el tiempo tome las decisiones que él no es capaz de adoptar.

Cuando escoge el primero, lo que acostumbra es a mostrar interés y algo de simpatía por los argumentos de cada una de las partes, dejar que éstas se enzarzen entre sí, y esperar la oportunidad de que soliciten su intervención. Aprovecha entonces para dar una solución aparente al problema, usar las fallaciones en su propio beneficio... y minar subrepticamente las relaciones con frases del

tipo de «Y a sabes cómo es él, pero , por una vez, sería bueno que...».

Si, pese a sus deseos, la disputa no estalla de manera espontánea, la provoca sutilmente –aunque en su discurso, lógicamente, afirme detestarla–. Como hemos apuntado al hablar de la gestión del activo humano, directamente o por personas interpuestas «maneja los hilos de las marionetas a su antojo», sin que éstas puedan imaginar de donde proviene la fuente de su malestar.

[¿Quién] va a sospechar –dice Nazare-Aga (2002: 125)– que es él quien [lo hace], si por lógica a un responsable no le interesa hacer tal cosa?

Crea rivalidades, distancia a los compañeros –con ofertas de recompensas, incentivos y liderazgo– y aborta cualquier tipo de solidaridad que pueda surgir entre ellos... de forma que tenga pocas posibilidades de ser descubierto y que pueda ofrecerse siempre como árbitro o mediador²⁶⁵.

Para un perverso, el placer supremo consiste en conseguir la destrucción de un individuo por parte de otro y en presenciar ese combate del que ambos saldrán debilitados y que, por lo tanto reforzará su omnipotencia personal (Hirigoyen, 1999: 97).

Expertos en el arte de hacerse impronunciables como salvadores de la situación caótica que ellos mismos se ocupan de mantener y preservar

²⁶⁵ Esta estrategia le va a servir también para eludir responsabilidades o dar la vuelta a las situaciones que crea:

- a alguien al que no quiere otorgar la dirección de un determinado proyecto de relevancia pública que, en buena lógica, por su desempeño le debería corresponder, le dirá que no lo hace porque Fulano, que también aspira a la misma, «es un envidioso», por lo que se la reserva para sí –que es lo que desde un principio tiene decidido–;
- si no piensa cumplir con su promesa de ofrecer unos incentivos económicos a un empleado determinado que se la acuerda, la culpa la tendrá el director o accionista Mengano, que «es muy peseteo» –aunque éste quizás nunca se entere del hecho–;
- a unos subordinados que acuden a él para que resuelva una determinada desavenencia profesional que directa o indirectamente se ha encargado de impulsar y que le corresponde dilucidar, les podrá decir, en plan victimista, que está harto de que estén siempre trabajando en la Kon-tiki...

en el tiempo, los *neomanagers* son acreditados expertos en el arte de simular que apagan incendios sociales que ellos mismos prenden mediante la continua y oculta aspersión de cada vez más gasolina (Piñuel, 2004: 78-79).

Cuando el camino elegido es el segundo esquema –sortear el conflicto a toda costa–, las consecuencias son con frecuencia incluso peores. El estilo de dirección abandonista o *laissez-faire* lleva a que cualquier problema, por nimio e intrascendente que parezca en un principio, se enquisté, tienda a acrecentarse por su propia dinámica, y llegue a resultar altamente destructivo²⁶⁶.

(...) un modo de abordar erróneamente un problema reside en comportarse como si tal problema no existiese. Hemos calificado como *terrible simplificación* a esta forma de negar su existencia. De ello se derivan dos consecuencias: a) el reconocimiento, aparte de cualquier tentativa de solución, del problema es considerado como una manifestación de locura o de maldad, y b) el problema que exige un cambio se complica crecientemente por los problemas creados por el erróneo modo de abordarlo (Watzlawick, Weakland y Fisch, 2007: 71).

De hecho, la doctrina coincide en afirmar que, como señalamos en 1.2, la gravedad de este comportamiento es tal, que las propias situaciones de hostigamiento tendrían uno de sus principales orígenes en estos conflictos irresueltos o cerrados en falso.

Conflict has its value. But the mere escalation of conflict in a situation that gets out of hand should be avoided through proper conflict management according to the modern view. If limitless escalation sets in, mobbing becomes more and more inevitable.

²⁶⁶ En una ocasión, un jefe intermedio de una empresa advirtió al presidente de la misma de que otro compañero suyo, encargado de un departamento contiguo, le estaba planteando un curioso pulso de poder: había colocado a su secretaria en un espacio de dimensión excesiva para sus funciones y necesidades, dejando a uno de los ejecutivos de la otra unidad, recién incorporado, prácticamente sin lugar físico donde trabajar. Reclamándole tiempo después su mala gestión del problema, éste fue el diálogo que se produjo:

- No me lo dijiste.
- Sí, por ejemplo, el día en que estábamos parados en un semáforo en la Gran Vía.
- ¡Claro, si me dices las cosas en los semáforos...!

A día de hoy, tanto los directivos como los compañeros implicados mantienen una relación personal y profesional todavía distante a resultados de aquello...

*One of the supervisor's obligations is to manage this kind of situation. By neglecting this obligation (and supervisors as well as top management often do so as a consequence of shortcomings in conflict management), a supervisor then –instead– promotes the escalation of the conflict into a mobbing process (...)*²⁶⁷.

Con mucha frecuencia, los conflictos proceden de nimiedades y tonterías. Si un problema de este tipo no se resuelve, sigue ardiendo, va aumentando y, finalmente, puede convertirse en una situación de acoso (Ausfelder, 2002: 36-37).

El origen del acoso no está exactamente en el conflicto en sí, sino en la *perversión del conflicto*. Lo que hubiera podido arreglarse con una simple explicación o con una oportuna intervención bien intencionada, se convierte en un problema irresoluble y creciente, precisamente porque alguien bloquea los mecanismos de resolución de conflictos y logra que funcionen al revés. El asunto se saca de contexto, se exagera, se difunde de manera inadecuada, innecesaria y tendenciosa, y acaba por utilizarse como excusa para motivar, justificar y potenciar el acoso psicológico del trabajador (González de Rivera, 2002: 173).

La ausencia de gestión efectiva del conflicto y los estilos de gestión abandonistas favorecen el *mobbing* (Piñuel, 2003: 92).

Aunque el jefe en cuestión apele habitualmente «a la esfera de la intimidad y maduración personal de los involucrados» para justificar su no-intervención (Piñuel, 2001: 65) —«¡Ya son ustedes mayores para arreglar solos sus problemas!» (Hirigoyen, 1999: 50), «No me involucréis en vuestros líos»... —, esto no es en el fondo más que un pretexto para eludir «su obligación de garantizar un entorno natural saludable» (Piñuel, *ibíd.*).

4.1.2. Establecimiento de un sistema perverso

(...) microcosmos asfixiantes donde se ceban las
'ratas con brillantes hojas de servicio'

YOLANDA CABALLERO²⁶⁸

²⁶⁷ Leymann, «*The Mobbing Encyclopaedia*», secciones «*Conflict: Risk for Mobbing*» y «*Why Does Mobbing Take Place?*», www.leymann.se.

²⁶⁸ «Prólogo», en Camacho, C. (2007) *Arrojada*, Sevilla: Cangrejo Pistolero Ediciones, p. 10.

La resultante del estilo de liderazgo autoritario o paternalista ejercido por el jefe acosador es, como consecuencia de todo lo anterior, un sistema productivo o profundamente desorganizado e ineficiente, hecho a imagen y semejanza de la, por lo común, «mediocridad inoperante activa» de aquél, dependiente incluso de su estado de ánimo en cada momento y en el que no se propicia la satisfacción en el trabajo ni el establecimiento de un ambiente mínimamente humano.

La tensión y mal trato a que es sometida en él la fuerza laboral provoca un menoscabo en su rendimiento, y origina empleados que se transforman en creadores de problemas más que en solucionadores de los mismos. Más pronto que tarde, ocasiona un «encefalograma intelectual plano, tranquilizador y reconfortante» para el hostigador (Piñuel, 2004: 108), pero muy dañino para los intereses, e incluso posibilidades de supervivencia, de la organización o unidad que dirige.

Conceptos como «motivación» y «compromiso», o «colaboración» y «solidaridad», por ejemplo, tienen habitualmente un imposible encaje en un clima envenenado en el que reinan el estrés, el malestar, la desconfianza mutua, el miedo, la falta de comprensión, la irritación y los malos sentimientos, o un alto nivel de crispación.

Tampoco ayuda mucho la tradicional división de los empleados entre quienes se ponen del lado del hostigador y quienes lo critican;

Existe un grupo de personas que se pondrán a su lado (*los seguidores*), y otro grupo que lo criticarán (*los detractores*). En buena medida, la conformación de estos grupos es una consecuencia lógica del típico proceso de actuación del psicópata, que consiste en intentar integrarse rápidamente en las estructuras decisionales de la organización y en asegurarse la voluntad de personas menos relevantes, pero que también pueden serle útil, aunque estén por debajo del puesto que él ocupe.

Los seguidores.- En esta categoría, podemos distinguir a su vez otros dos grupos. El primero se conforma de sujetos situados en los niveles altos de poder, pero que tienen sólo un trato ocasional con el psicópata. Sin embargo, realizan la importante función de protegerlo contra los ataques de los otros miembros de la organización, considerándolo un hombre con

iniciativas y responsable de los éxitos conseguidos. Este primer grupo actúa como patronos del psicópata.

El segundo grupo de apoyo consta de compañeros de trabajo del camarero y de empleados de nivel inferior con los que la relación es frecuente. Este grupo es muy útil, porque pueden tener un poder informal (derivado de sus relaciones) que resulta crítico en muchos momentos para la supervivencia del psicópata en la organización. Por supuesto el psicópata les manipula, pero ellos no se dan cuenta: son utilizados como «peones» para influir sobre las actitudes de otros empleados y para distorsionar la comunicación y el funcionamiento de la empresa en beneficio suyo» (Garrido, 2000: 120-121).

...y que no es más que la consecuencia lógica del ejercicio de la autoridad de tipo inhibitorio, en que los sentimientos de odio o de sobreestimación y admiración irracionales tienden a aumentar (Fromm, s.f.b: 177).

Al final, lo que el acosador consigue es impulsar la instauración de un clima psicosocial asfixiante para quienes tienen que soportarlo. Una «atmósfera grupal [depresiva] homogénea por simple aposición» (González de Rivera, 2002: 167),

entendida como falta de ilusiones y proyectos, desánimo, desinterés y apatía, ausencia de metas, sensación de ineficacia, pesimismo y tristeza (*ibíd.*).

en que « *el genuino y auténtico método de integración social*²⁶⁹ (...) es el linchamiento colectivo de un enemigo común señalado [el trabajador acosado]» (Piñuel, 2004: 112); y que se ve acrecentada sobremanera por el aislamiento a que conduce la necesidad de aquél de autoprotegerse evitando todas aquellas situaciones y contactos que puedan poner en riesgo la cultura interna establecida.

Una «organización autárquica [en fin] integrada por personas cuya fidelidad está garantizada, entre otras cosas, por causa de su reducida capacidad para integrarse en un grupo social alternativo» (González de Rivera, 2002: 113).

²⁶⁹ En cursivas en el original.

4.1.2.1. Fomento de comportamientos antiempresariales para obtener poder político en la organización

Consecuencia lógica de este estado de cosas es el fomento por parte del jefe acosador de unos roles y unos modos de funcionamiento que en absoluto responden a los que deberían ser los adecuados para la consecución de los objetivos corporativos.

Su peligrosidad no sólo es relativa a sus actitudes, sino también a su poder de seducción: saben arrastrar a un grupo a la perversidad (Hirigoyen, 2001: 241).

Un porcentaje significativo de los recursos humanos de la organización a su cargo llega a desplegar, en efecto, una variada gama de tácticas que, en lo esencial, coincide en el hecho de que dedica sus esfuerzos y energía, más a complacerle personalmente que a velar por los auténticos intereses de aquélla.

«[Cuando el jefe] está merodeando, todo el trabajo lo para porque la tarea principal es entretenerle» (Bernstein, 2001: 205).

A fin de medrar, algunos de estos subordinados emulan al «maestro» en su forma frecuentemente sibilina de conquistar o conservar el poder, y en la instrumentalización que lleva a cabo de las relaciones con iguales y con superiores o inferiores jerárquicos.

Al igual que él, seducen/manipulan u obstaculizan/destruyen a quienes les rodean, tergiversan los hechos, mienten, extienden rumores contra compañeros más cualificados y abdican, en definitiva, «de una valoración ética de los comportamientos propios y ajenos» (Piñuel, 2004: 122).

(...) la gente (...) puede convertirse en agresora, aunque no haya una predisposición personal. Es como si el individuo se contagiara de la atmósfera prevaleciente, perdiendo su propia iniciativa (Garrido, 2000: 213-214).

A veces llegan a involucrarse tanto «en la política interna y en intrigas mezquinas que no disponen de tiempo para cumplir con su trabajo» (Bernstein, 2001: 20).

Manifestaciones concretas de esta forma de desenvolverse para obtener cuotas de poder, fomentadas por la presencia de un jefe acosador, son, entre otras, las siguientes:

- *Manejo de la adulación*

El subordinado que quiere tener algo que decir en la organización alimenta en todo momento el ego, y cultiva la autoestima, del practicante de *bossing*.

Consciente de que, como se decía en 4.1.1.2., éste exige admiración antes que lealtad, y de que le juzga «más por su 'fidelidad' y servilismo que por su rendimiento laboral» (Gavilán, 2000: 116 y 74), sacrifica niveles de desempeño en aras de buscar promocionarse en la corporación.

Gran parte de su tiempo lo dedica, así, a granjearse la simpatía de aquél, exageando sus cualidades, obviando sus defectos y estando al quite para cubrir sus lagunas, o halagándole de forma indirecta al permitirle que exhiba como propias aportaciones que no le corresponden.

- *Identificación con la figura del agresor*

El empleado o directivo con aspiraciones hace lo posible por que algo del poder de éste se le «contagie». La cercanía acarrea privilegios especiales, y si es reconocida como tal por el entorno, puede desembocar incluso en que ejerza en muchas ocasiones como su representante o portavoz.

Para lograr tal identificación, procura a menudo, por ejemplo, convertirse en un confidente que tiene al hostigador supuestamente al tanto de lo que sucede en la organización: mediante tácticas que le permiten sonsacar información,

distorsionarla e ir siempre un paso por delante, se asegura la dependencia de la misma por parte de aquél.

Vela también por apropiarse del papel de portador de buenas noticias, y por que el de heraldo de las malas recaiga en otros, a fin de que su llegada resulte siempre agradable al superior.

- *Ataques a la excelencia profesional de todo posible competidor*

Una tercera trayectoria común hacia el poder político en este tipo de sistemas es la que consiste en vigilar que compañeros o trabajadores particularmente más brillantes no puedan sobresalir en modo alguno.

Para ello, se emplean diversos procedimientos: desde –cuando ello es posible– un seguimiento y control inusual, desmedido y paralizador de sus actuaciones, hasta –también cuando la posición en la empresa lo permite– la atención selectiva y arbitraria de las peticiones de servicio más críticamente necesarias de los diversos «clientes internos» –de modo de retrasar o dañar al máximo el trabajo del potencial competidor, dando prioridad a los demás–.

La táctica incluye, asimismo, el prestarse a realizar el «acoso moral por delegación» –es decir, llevar a la práctica las observaciones y sugerencias realizadas por el hostigador, permitiendo que éste desaparezca de la escena– (Hirigoyen, 2001: 236); o «golpear al pastor para que se dispersen las ovejas» (Greene, 2001: 433) –atacar al líder de un equipo que funciona como tal para mermar su base de poder y romper sus alianzas–.

4.1.2.2. Incompatibilidad con las organizaciones «excelentes»

A estas alturas, resulta prácticamente de Perogrullo afirmar que el grupo social liderado por un acosador moral, sólo de manera ex-

cepcional podría dar a luz un sistema que cupiera considerarlo como parte integrante de las «organizaciones del aprendizaje», tan en boga hoy en día entre los teóricos del *management*.

Aunque muchas veces se le «hace la boca agua» a aquél pregando las bondades de la fidelización y desarrollo de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, el espíritu de iniciativa o el trabajo en armonía²⁷⁰, en la práctica ello no funcionaría más que como una estrategia de relaciones públicas que sólo tangencialmente tendría contacto con la realidad.

Por su propia naturaleza, nuestro sujeto estaría incapacitado como sabemos, para tener «interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente» (González de Rivera, 2002: 87). Bastante satisfecho consigo mismo en su mediocridad²⁷¹, no entendería «otras razones que las suyas» (Gavilán, 2000: 162)²⁷²; y envidioso y «completamente refractario a cualquier aprendizaje de la experiencia» —entre otras cosas, «porque no admite ningún fallo (...) y no desea escuchar nada sobre sus deficiencias» (Goleman, 1999: 101 y 102)—, atendería de forma natural contra «el aprendizaje, la innovación, la

²⁷⁰ He conocido a un máximo responsable de empresa con este perfil que compatibiliza el caos en que mantiene a su compañía y el mal trato psicológico a los empleados con la impartición de seminarios de formación de directivos precisamente en los temas mencionados.

²⁷¹ Recordemos que «utiliza y se prevale de su superioridad, cargo o posición, para hacer que los demás escuchen sus realizaciones, proyectos o historias de éxito» (Piñuel, 2001: 170, y 2003: 189). Puede recitar, asimismo, hasta el cansancio el mismo discurso artificialmente erudito —en base a diferentes combinaciones de los mismos datos y argumentos— durante años, si con ello consigue trasladar la sensación de un profundo conocimiento de un tema y, sobre todo, impresionar a quienes lo escuchan por primera vez.

²⁷² Un alto directivo, según todos los indicios practicante de *bossing*, poseería hasta tal punto esta cualidad que niega incluso validez a conocimiento científico de su especialidad obtenido sin su participación. Los subordinados a su cargo pueden escuchar de su boca, por ejemplo, requerimientos de colaboración para «definir de una vez por todas el concepto de audiovisual», «escribir el catón de la responsabilidad social corporativa» o decantar definitivamente el sentido de las investigaciones sobre los efectos de los medios de comunicación en las personas. La elaboración en CD de un simple Libro de Promoción de un Máster por parte de su empresa constituyó en su momento, a su juicio, una innovación a nivel mundial...

capacitación, la creatividad y la brillantez profesional» (Piñuel, 2004: 104)²⁷³.

Los recursos humanos a su cargo, por su parte, tendrían muy cuesta arriba desarrollar su autonomía personal y social, desmoralizados y estresados como habitualmente se encuentran. El ruido emocional –causado por las maniobras mezquinas, los enfrentamientos gratuitos, la tensión malsana, la ira, el resentimiento, etc.– dificulta la capacidad de concentración, retención y captación, y propiciaría las decisiones del tipo afectivo-sentimental en perjuicio de las razonadas.

El sistema en su integridad se ve afectado, al no poder aprovechar al máximo las aptitudes, energía e iniciativas de sus miembros. Y su supervivencia misma es puesta en peligro, al no dar cabida al cambio y la renovación necesarios para evitar la tendencia a mirarse el ombligo o encerrarse cada vez más en sí mismo –e impedir de esa forma la mejora continua de su estructura y función–.

4.1.2.2.1. Problemas con el trabajo en equipo

Aunque, también como estrategia de relaciones públicas e imagen, pueda predicar *urbi et orbi* las virtudes del trabajo en equipo, lo cierto es que un directivo practicante de *bossing* no contempla este factor como «el modo real de dirigir sus negocios» (Bernstein, 2001: 209); y que estos últimos van a sufrir, así mismo en este aspecto, las consecuencias que de ello se derivan.

La personalidad del acosador, no sólo sería poco menos que incompatible con la búsqueda de cohesión y colaboración entre los

²⁷³ Merece la pena traer aquí a colación que «los expertos sostienen que las empresas que no muestran algún porcentaje de error suelen caracterizarse por una notable falta de creatividad y desinterés por ampliar y potenciar nuevos mercados. W.C. Magee: ‘el que nunca se equivoca es que nunca hace nada’. Tanto es así, que hay empresas, como General Electric, donde se remunera el error, cuando se interpreta, no como incapacidad o negligencia, sino como iniciativa creativa, que no ha tenido éxito» (García Jiménez, 1998: 344).

empleados a su cargo, sino que le va a llevar a mostrarse receloso ante –y en su caso, a procurar abortar– cualquier movimiento o logro en ese sentido.

El acosador moral en la empresa (...) es sencillamente incapaz de desplegar ningún tipo de comportamiento cooperativo con las personas de su entorno. La cooperación es inconcebible para él y, por lo tanto, presume motivaciones ocultas y siniestras en aquellos que se brindan a cooperar (Piñuel, 2001: 123 y 124).

«Para el autoritario, trabajar en equipo consiste en un 'conjunto de personas que hacen lo que él dice'» (Gailán, 2000: 183). Aparenta funcionar como grupo por cuestiones de (auto) imagen, y, sobre todo, para poder echar las culpas a los demás de los errores que comete. Pero si un departamento o equipo de la organización que dirige se desempeña como tal genuinamente, hace lo posible por minarlo, asignando, por ejemplo, cometidos indiscriminadamente, o, «saltándose la línea jerárquica (*bypass* o *bypasear*, en argot médico), recibiendo información y dando instrucciones directamente a un subordinado suyo» (González de Rivera, 2002: 174-175)²⁷⁴.

La consecuencia lógica de todo esto es que en las entidades o unidades en que opera,

- los diferentes grupos o personas trabajan uno al lado del otro sin encontrarse plenamente;
- se crean islas de poder y de información en que cada quien intenta obtener ventajas competitivas de la situación;

²⁷⁴ Ya en 1929, en su *Administration Industrielle et Générale*, el industrial y empresario francés Henry Fayol (1841-1930), considerado el padre de la administración moderna, estableció como uno de los postulados básicos del *management* operacional el de «unidad de mando», según el cual un gerente nunca debe violar la cadena de mando al tratar con un subordinado e ignorar al superior del mismo (del Pozo, 1997: 89-90, citando a Fernández Collado y Dahnke, 1986: 116, y a F. M. Jablin).

- las áreas correspondientes se constituyen en departamentos-estanco sin apenas relación entre sí²⁷⁵, y
- fórmulas avanzadas como los círculos de calidad o comunidades laborales (*work-place communities*) –«colectivos con capacidad de implicar a sus miembros en un proyecto común del que se sienten solidarios» (García Jiménez, 1998: 31)–, suenan poco menos que como provenientes del ámbito de la fantasía.

4.1.2.2.2. Ambiente poco propicio al pensamiento creativo

Reducida libertad de expresión

Por si no fueran suficientes las barreras que el acosador moral levanta al trabajo en equipo y a la colaboración entre los empleados a la hora de dificultar el desarrollo de la creatividad, el aprendizaje y la excelencia en las organizaciones a su cargo, otro obstáculo vendría a incidir en la misma línea y contribuiría a ahogar toda innovación: la falta de libertad para expresar opiniones que en ellas impera.

Los ambientes liderados por nuestro sujeto experimentan antes o después una imposición de la rutina por la confusión que éste alberga entre cohesión, por un lado, y cerrazón intelectual y pensamiento lineal (e incluso único), por el otro.

²⁷⁵ En su tesis doctoral financiada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco, *Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación*, Amaia Arribas Urrutia recuerda a este respecto que

«se debe tener en cuenta que la información obtenida por un departamento y que no puede ser de interés, puede resultar de vital importancia para otro. Por tanto, los equipos multidisciplinarios y la comunicación entre ellos es muy útil en la organización aprendiente».

Por muy capacitados que estén y talento que tengan, los profesionales implicados no pueden echar en saco roto la susceptibilidad casi enfermiza a las críticas de que da muestra aquél,

Etiquetan los comentarios críticos como prueba de una mala actitud. (...) Siempre creerán que el problema radica en vuestra percepción antes que en su comportamiento (Bernstein, 2001: 138 y 144).

No tolera que lo contradigan. (...) Confía sólo en sí mismo y evita siempre la verdad (Ausfelder, 2002: 70).

y la incomodidad que muchas veces les acarrea el atreverse a plantear cualquier iniciativa o sostener puntos de vista diferentes a los del hostigador;

(...) pensar por sí mismos lo toman como un insulto personal (Bernstein, 2001: 258)²⁷⁶.

Las libres opiniones cuestan caras cuando se tienen superiores intolerantes (Benesch y Schmandt, 1982: 42).

... por no hablar de los sinsabores que inevitablemente les ocasiona el ser portadores de malas noticias a quien no quiere ni oír hablar al respecto.

(...) Son muy propensos a ignorar la información que pueda sugerir que no son tan maravillosos y matar al mensajero que porta las malas noticias (Bernstein, 2001: 213).

Sin saberlo, el mensajero se vuelve 'responsable' de lo que transmite (Nazare-Aga, 2002: 101).

Al final, y por puro instinto de supervivencia, optan por volverse acomodaticios y no dar la batalla ni plantear objeción alguna, dejando el camino expedito para lo que el jefe realmente quiere: que en el sistema predominen sus ocurrencias sobre una auténtica creatividad –que para ser digna de tal nombre «reclama naturali-

²⁷⁶ El autor se refiere, sobre todo a los hostigadores de personalidad más claramente paranoide.

dad, disenso y controversia, (...) y hacer un hueco amplio y confortable a los miembros más atípicos y radicales»²⁷⁷.

Sólo instrumentos como la auditoría de comunicación e imagen internas o los sondeos de clima laboral podrían dar fe de – y comenzar a poner remedio a– esta situación, pero su realización resulta, por supuesto, quimérica si la decisión depende del individuo responsable de semejante estado de cosas.

Persecución del aprendizaje y la capacitación

También en este factor encuentra, lógicamente, la creatividad un serio impedimento para manifestarse en plenitud: en las organizaciones dirigidas por un acosador moral, los recursos humanos son simplemente utilizados, no desarrollados.

El derecho «a la promoción y formación profesional en el trabajo» recogido en el artículo 4.2.d. del Estatuto de los Trabajadores, se convierte poco menos que en papel mojado en manos de unos individuos que en la práctica parecen aplicar la cavernícola sentencia que aconseja no enseñar lo suficiente al empleado como para que pueda valerse sin uno.

En realidad, lo que sucede es que, «al ser incapaces de aprender por no poder gestionar emocionalmente la ignorancia, no desean tampoco que nadie aprenda o incremente su formación o capacitación». Aduciendo diferentes pretextos, de hecho son declarados enemigos de ambas, por el peligro que entrañan «de que los demás se den cuenta de su ignorancia y mediocridad» (Piñuel, 2003: 191, y 2001: 172), y de que pueda ponerse en riesgo su posición en la organización.

En consecuencia, el sistema sufre de la falta de actualización profesional de sus integrantes; de la ausencia del ánimo e ilusión en las personas que insufla precisamente toda inversión en formación, y hasta de un inusitado recelo y desconfianza hacia quienes

²⁷⁷ Álvarez de Mon, Santiago, *El mito del líder*, IESE Business School.

toman la iniciativa, pese a todo, de ponerse al día por su cuenta y riesgo²⁷⁸.

4.2. SISTEMA DE COMUNICACIÓN, *STRICTO SENSU*, IMPERANTE

El estilo de liderazgo que ejerce, la política que sigue y –cuando tiene también poder para ello– la estructura organizativa que implanta el jefe acosador determinan la naturaleza de la comunicación –entendida ahora aquí en su sentido más estricto– en su ámbito de influencia. Y a la inversa: los actos de comunicación que se producen influyen a su vez en el sistema implantado reforzando en particular sus más pronunciadas aristas²⁷⁹. Uno y otro se originan mutuamente, en un proceso de circularidad causal.

Mientras que un sistema vivo y abierto se preocupa por dotarse de mecanismos que aumenten las oportunidades de comunicación y los flujos de información entre las personas que lo integran –sabiendo de que ello incrementa las probabilidades de desarrollo social y su eficiencia–²⁸⁰, éste va a estar muy lejos de ser el caso de las organizaciones o unidades que abordamos en esta investigación, en que la comunicación interna va a adolecer de serias debilidades y deficiencias, y habrá de sortear todo tipo de obstáculos para conseguir un mínimo de operatividad.

²⁷⁸ El que esto escribe tuvo que observar en su día la expresión, mezcla de contrariedad y desprecio, que realizó el máximo responsable de la compañía en que trabajaba cuando le comunicó su interés por matricularse para seguir los estudios de Doctorado.

²⁷⁹ El propio fenómeno del *bossing* revela en sí esta interrelación: por una parte, tiene muchas veces su origen en la inexistencia de canales de comunicación eficaces en la entidad en cuestión, y por otra, su práctica supone, como analizamos a continuación, una quiebra de la comunicación interna.

²⁸⁰ Existen cada vez más ejemplos en la literatura organizacional en que la comunicación actúa claramente como determinante de la estructura. Es el caso, por ejemplo, de las «oficinas sin paredes», iniciadas en Alemania Occidental y Suecia en la década de los 60 del siglo pasado, y extendidas posteriormente por el resto de países de nuestro entorno. La inexistencia de despachos y puertas, excepto en las salas de reuniones, y los espacios abiertos que les son características, permiten que la comunicación fluya como parte estratégica de la organización, penetre todas sus actividades e integre las diferentes unidades.

Su papel fundamental será, antes velar por el mantenimiento de la estructura y la conservación del *statu quo*, que impulsar el crecimiento humano, profesional y como colectivo –construcción de una «moral de grupo basada en motivaciones positivas» (García Jiménez, 1998: 18)– de los destinatarios de la misma.

En donde impera un hostigador psicológico, los recursos humanos –casi con independencia de la posición que ocupen o el rol que representen– experimentan dificultades a la hora de recibir información, incorporar conocimientos y comunicarse.

En primer lugar, el alto grado de dominio y centralización a que son sometidos los diversos flujos informativos, origina una sobrecarga, y desemboca en que los mensajes no circulen debidamente y en que reine la opacidad.

- Así, por ejemplo, aunque determinados individuos se ven animados, explícita o tácitamente, a desempeñar el papel de «gatekeepers» –en el sentido de controlar los contenidos que fluyen en los diversos canales de comunicación y ejercer de filtro para contrarrestar la sobrecarga (Rogers y Agarwala-Rogers, 1980: 140-142)–, lo que hacen muchas veces, en su deseo de complacer al jefe, es incrementar la omisión y la distorsión de la información que llega a sus manos²⁸¹.
- El intercambio con el exterior se ve también obstaculizado, al resultar más complicado de lo habitual que la información atraviese las fronteras del sistema. La ya mencionada escasa presencia o consideración de elementos «cosmopolitas» o «ampliadores del ambiente»²⁸² agrava la situación, y la ten-

²⁸¹ A fin de hacer méritos, están ansiosamente pendientes, por ejemplo de los papeles que no son recogidos de inmediato en fotocopiadoras e impresoras, para, en su caso, entregárselos al superior.

²⁸² Thompson, James D. (1967) *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill. Citado en Rogers y Agarwala-Rogers, 1980: 72-73 y 147-148.

Escasean éstos o se subestima su conocimiento sobre todo, entre los trabajadores del nivel inferior de la organización, que son, sin embargo, por su trato directo con clientes, materiales y energía de entrada, los encargados en las entidades sanas de

dencia consiguiente es a encerrarse progresivamente en sí mismo y a limitar la apertura, mermando con ello entre otras cosas, las posibilidades de innovación que le han de permitir sobrevivir.

En segundo término, la escasa integración grupal a que aludíamos en 4.1.2.2. (funcionamiento en compartimentos-estanco desconectados entre sí, sin apenas elementos de enlace o puentes entre ellos), dificulta que se puedan compartir conocimientos y modos de hacer, y obstaculiza seriamente la difusión de novedades y la preparación para el cambio. La ejecución de tareas que requieren la colaboración del sistema total se ve particularmente afectada con ello.

A esto habría que añadir la distorsión producida por

- la referida falta de una auténtica libertad de expresión de los trabajadores –que por puro instinto de supervivencia firman una especie de pacto de silencio que sólo llegan a romper en ocasión de explosiones emocionales o cuando deciden abandonar la organización–;
- la arbitrariedad en la distribución de la información (que lleva a que se niegue ésta, por ejemplo, a quien no rinde la pleitesía requerida);
- el hecho de tener que trabajar en condiciones de ruido ambiental y emocional difícilmente soportables: operar, por ejemplo, aceptando como normal que se maltrate a una persona –víctima/chivo expiatorio– mediante «cr onofagia y distr acciones físicas (ruido, música, charloteo, repar aciones...)» (González de Rivera, 2002: 174-175); debiendo sortear rumores de todo tipo, o habiendo de esforzarse por dejar a un lado sentimientos personales de miedo, ira, resentimiento,

etc., que la desorganización e injusticia del sistema inevitablemente generan;

- la habitual inexistencia de un genuino y constructivo *feedback* que, entre otras cosas, proporcione a los empleados información sobre su desempeño y la forma de mejorarlo, en lugar de construirse en un motivo de desmotivación adicional²⁸³;
- los constantes fenómenos de descodificación aberrante que ocasiona el clima organizacional enrarecido, y que incluyen, por ejemplo, que el que lo más simple e inocente sea interpretado como si albergara ocultas intenciones²⁸⁴; o
- la utilización de un lenguaje orwelliano en que «las palabras pierden su original significado en aras de nuevos referentes» (Piñuel, 2004: 41), y "actualizar sueldos", por ejemplo, equivale a congelarlos o no subirlos.

El *compromiso* pasa a ser renuncia a la capacidad de pensar críticamente.

El *trabajo en equipo* pasa a suponer la renuncia a la propia individualidad.

La *disponibilidad* significa echar todas las horas del mundo sin obtener a cambio dinero y renunciar a la propia familia o al ocio. La *capacidad de anticipación* significa aprender a leer la mente de lo que quiere o desea el *neomanager* sin que se lo diga.

El *compañerismo* significa la obligación de tomarse unas cañas con el jefe o la obligación de ir a tomar café o a comer todos juntos.

²⁸³ Recordemos lo que se decía en el punto 3.3.4.: que el hostigador expresa usualmente las críticas «en forma de quejas personales más que como quejas sobre las que se puede actuar, en forma de acusaciones personales cargadas de disgusto, sarcasmo y desprecio» (Goleman, 1996: 229).

²⁸⁴ Una afirmación como «te llamé ayer pero no estabas, y por eso te lo cuento ahora» adquirió, por ejemplo, un significado insospechado y lindante con el delirio paranoico para uno de los empleados de las entidades consultadas: la supuesta acusación de escaqueo del trabajo, el planteamiento de dudas sobre su grado de implicación con la empresa, etc.

La *identificación* con la empresa pasa a ser sinónimo de abdicación de toda posible crítica constructiva a quien, en ese momento dirige la organización.

La *unidad de criterio* pasa a significar que el subordinado tiene que estar de acuerdo con todo lo que piensa su jefe (*ibíd.*: 41-42).

4.2.1. Acerca de los flujos informativos

No ha de causar sorpresa alguna, tras lo analizado hasta aquí, constatar que

- la gran mayoría de los mensajes que circulan en la agrupación social conducida directamente por un acosador moral son de índole descendente, es decir, desde los máximos niveles jerárquicos hacia la base de la organización;
- los de sentido opuesto se ven con frecuencia seriamente restringidos, y
- el intercambio lateral entre empleados que se encuentran en el mismo plano de autoridad –o entre diferentes departamentos–, y el transversal entre distintas áreas y niveles al mismo tiempo, se revelan a menudo como prácticamente inexistentes.

La situación –de ruptura o no instauración de la «red ComCom», o de comunicación de todos con todos (García Jiménez, 1998: 38)– sería la que cabe esperar de un ser (individual y social) que considera que toda la información pertinente radica en quienes ocupan la cumbre, y que la función de la comunicación es, en el mejor de los casos, difundir sus conocimientos. Lo que el resto pueda pensar o sentir, resultaría una variable a observar sólo con el fin de asegurar en todo momento el objetivo de mantenimiento del control del grupo correspondiente.

Flujo descendente

Ahora bien, el que el flujo descendente sea, con mucho el predominante en este tipo de entidades o unidades, no quiere decir que los mensajes transmitidos sean los necesarios ni suficientes para satisfacer los requerimientos de información de los trabajadores sobre las situaciones que afectan a sus empleos, aspectos relativos a la organización del trabajo, o el proceso de toma de decisiones corporativo.

Según Justo Villafañe (1993: 255), los objetivos de este vector de la comunicación interna deberían ser «implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación».

Como enseguida veremos, en nuestro caso los mensajes se limitarán con frecuencia a seguir lo que García Jiménez (1998: 70 y 76) denomina una «pauta tutorial»: mera emisión de contenidos operativos, normas, órdenes e instrucciones, omisión de información trascendente, y ausencia de mecanismos para obtener el más mínimo *feedback* por parte de los receptores.

Asimismo, aquéllos se expresarán generalmente de forma ambigua, y –siempre que las dimensiones de la entidad o las circunstancias lo permitan– de palabra antes que en soportes más perdurables, con el objeto de poder negar o manipular lo dicho cuando

resulte conveniente. Incluso el específico papel a desempeñar por cada trabajador en su puesto, permanecerá muchas veces, como sabemos, en el limbo de la indefinición, generando las consiguientes tensiones e incertidumbre.

Así las cosas, como provenientes del reino de la ciencia-ficción parecen prácticas de transparencia en la comunicación descendente como las implantadas hoy en día en algunas de las empresas más vanguardistas: frecuentes y periódicas reuniones de los máximos responsables con los empleados para informarles y responder a sus inquietudes; vía libre a los profesionales para que, si lo desean, puedan asistir a las reuniones del comité de dirección; paseos del presidente o del director general por los puestos de trabajo o los espacios comunes para compartir genuina información en un ambiente de confianza y distendido –lo que se conoce como *management by wandering around (MBWA)*–, etc., etc.

Flujo ascendente

Son varias las funcionalidades que se adjudican tradicionalmente a la comunicación ascendente (Goldhaber, 1984: 134-135):

- Proporciona el *feedback* en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
- Permite a los superiores conocer a los subordinados, así como las opiniones que éstos tienen acerca de ellos.
- Satisface las necesidades humanas básicas –de valor personal–, es un factor de motivación y disminuye la tensión emocional y las presiones.
- Posibilita el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades.
- Anima a la aportación de ideas valiosas.
- Resulta indispensable para una planificación eficaz y el establecimiento de un adecuado proceso de toma de decisiones.

- Es fundamental para la democracia interna.
- Etc., etc.

Pues bien, gran parte de todo ello es sacrificado por el jefe acosador en el diseño que lleva a cabo de una organización hecha a su medida.

La comunicación ascendente en las entidades o departamentos que dirige reviste, por lo general, dos características fundamentales: 1) es escasa, y 2) consiste a menudo en informaciones parciales y, con frecuencia, inexactas.

Lo primero tiene que ver con el hecho de que, ante las dificultades para su plasmación²⁸⁵, se ve limitada en muchas ocasiones a rumores, buzones de sugerencias, aparentes políticas de puertas abiertas, o sistemas físicos o personales (empleados que facilitan secretamente información a la dirección sobre otros compañeros o sobre mandos intermedios, por ejemplo) encargados de canalizar hacia arriba valiosas murmuraciones.

El hostigador realiza esfuerzos desproporcionados (interrogatorios a terceros, inspección de tu puesto de trabajo, control de las llamadas telefónicas, etc.) para conocer tu vida privada²⁸⁶.

Lo segundo, con la constatación de que el *feedback* obtenido ha sido normalmente filtrado, censurado o distorsionado intencionalmente por subordinados que pretenden ganar algo con ello –aumentar su prestigio, incrementar su credibilidad, mejorar su posición y condiciones laborales...–, o bien se trata tan sólo de lo que el jefe necesita o quiere oír.

Más pronto que tarde, los trabajadores se percatan, en efecto, de la profunda aversión a las aportaciones honestas sobre procedi-

²⁸⁵ «Cortina escalar» denomina K. Davis a los obstáculos que han de enfrentar los subordinados cuando se dirigen a sus superiores (Almenara, 2005: 76).

²⁸⁶ José Luis Dolz: «El binomio hostigador-acosado...», en Martínez, M. et al., 2002: 48.

mientos y prácticas cuestionables que distingue al personaje y el sistema implantado; y de que resulta cuando menos arriesgado expresar francamente las opiniones o decir lo que tienen que decir en una organización o unidad que hace un mal uso de la información que recibe, que no está dispuesta a escuchar, y que lo que quiere es llevar a cabo una especie de «comunicación de cerbatana» (Bernstein, 1986: 110), en que los mensajes circulen en una sola dirección.

Captan esto, en particular, cuando ven cómo se ignoran los comentarios, preguntas o demandas propias o ajenas²⁸⁷; cómo se da la callada por respuesta a las quejas que se formulan; cómo evita el hostigador los intercambios directos,

¿Le dicen algo las notas adhesivas dejadas en su mesa recordándole que haga algo, cuando su interlocutor estaba con usted hacía un momento y podía decírselo directamente? En tales condiciones, el manipulador no le da ninguna posibilidad de réplica.

(...) algunos manipuladores utilizan el teléfono en lugar del cara a cara (Nazare-Aga, 2002: 100 y 101).

o cómo, en las escasas interacciones que tienen con él, éste monopoliza la conversación o interrumpe continuamente cuando hablan.

En consecuencia, la retroalimentación hacia arriba acostumbra a ser, además de reducida, imprecisa y poco realista, elude o suaviza la de carácter negativo (desfavorable o molesta), y transmite un cuadro muy falseado de las condiciones reales en la base de la organización –identificación y diagnóstico de problemas operacionales, incluidos–.

²⁸⁷ En una de las empresas contactadas, por ejemplo, la periódica petición de un mando intermedio de una partida de gastos de representación para los contactos con los clientes lleva siendo obviada desde hace años sin la menor contestación al respecto, como si nunca se hubiera efectuado. Lo mismo sucede con escritos en los que se plantean sugerencias, se solicita material informático o de otra índole, etc.

Muy lejos están también de resultar aplicables a estas entidades los diferentes métodos para escuchar con simpatía y complacencia y obtener un *feedback* oportuno y confiable puestos en marcha por las empresas más vanguardistas: reuniones de los máximos directivos con los empleados de cada área o departamento, sin presencia de los superiores inmediatos, para recabar de primera mano el «estado de opinión en los cuarteles»; grupos de comunicación o mejora con el objetivo de analizar los problemas que el mando intermedio correspondiente no es capaz de trasladar por el canal adecuado y que preocupan a los trabajadores; círculos de calidad, sondeos de clima laboral, auditorías de comunicación interna, etc.

Flujos horizontal y transversal

El funcionamiento a modo de reinos de taifas que caracteriza al sistema dirigido por un acosador psicológico, lleva implícita la reducción de las vertientes horizontal y transversal de la comunicación interna a su mínima expresión –voluntarismo individual, actividades sociales, y poco más–.

Siguiendo al profesor Villafañe (1993: 258 y 259), el objetivo de la primera habría de ser el de impulsar a los miembros de la organización para:

- favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos;
- facilitar los intercambios interdepartamentales;
- hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación;
- mejorar el desarrollo organizativo;
- incrementar la cohesión interna;
- agilizar los procesos de gestión;

y el del vector transversal, «configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de:

- promover nuevas mentalidades;
- modificar ciertos comportamientos;
- elevar el espíritu de trabajo en equipo;
- hacer más visible la aportación individual;
- aumentar el rendimiento;
- ganar en eficacia y satisfacción;
- incrementar la competitividad;
- dinamizar el potencial creativo y la innovación».

Pues bien, en las empresas, instituciones o áreas que estamos analizando, lo que impera, como ha quedado ya de manifiesto, es el recelo entre sus integrantes; la dirección, no sólo no alienta ni recompensa la interrelación entre departamentos y sus miembros respectivos, sino que utiliza diversos procedimientos para obstaculizarla; y los empleados compiten entre sí por conseguir agasadar al jefe, y, como éste, relegan a un segundo plano los auténticos objetivos corporativos.

Como consecuencia lógica, la resolución de problemas o conflictos, la coordinación entre departamentos, equipos y personas que comparten tareas o áreas complementarias o comunes, y la puesta en común de conocimientos se ven seriamente afectados.

4.2.2. Índole de los mensajes que circulan

En las organizaciones o unidades de que venimos hablando, los mensajes predominantes son de índole fundamentalmente

operativa, en tanto que los de carácter más motivador o integrador (en definitiva, más humano) resultan, por lo general, preteridos.

Normalmente ponen todo el empeño aquél las en procurar que a los empleados les lleguen las directrices, instrucciones, órdenes y contenidos básicos imprescindibles para llevar a cabo su tarea, dejando sin satisfacer —o haciéndolo en mucha menor medida— la necesidad que tienen también éstos de estar adecuadamente informados respecto de lo que acontece en su compañía o institución, la forma en que su trabajo puede contribuir a la prosperidad de la entidad o las perspectivas de la misma²⁸⁸.

En la práctica, se constata un desequilibrio muy acentuado entre los mensajes sobre cómo mejorar las ventas, la calidad de los servicios o productos, o las políticas o reglamentos en vigor, y los dirigidos a las personas, que afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones²⁸⁹.

Cuando éstos últimos existen, a menudo consisten en un «discurso hueco», que suele incluir comentarios cargados de intención acerca de la «lealtad» de los integrantes de la organización, y que «se hace apremiante y amenazador» si algún asalariado se resiste —«con el fin de suscitar su miedo y su sumisión» (Hirigoyen, 2001: 171)—.

[En él se recurre al] doble lenguaje y la paradoja para tener más dominados a los empleados, [y] se miente para disimular los procedimientos ilegales. (...) el cinismo, la mentira y el nulo valor de la palabra dada se convierten [por lo general] en moneda de cambio (*ibíd.*: 183).

²⁸⁸ El presidente (manipulador) de una pyme con estas características respondía así a un directivo que le hacía ver la necesidad de ofrecer a los trabajadores información relevante sobre la situación de cambio accionarial por la que atravesaba aquella: «¿Acaso alguien se mete en lo que tú haces?, ¿se te dice quién tiene que realizar cada trabajo?»...

²⁸⁹ Como ya conocemos, se priva incluso, por lo común, a los empleados de información concreta relacionada con su trabajo, como la definición específica del rol y las competencias del puesto.

En ningún momento se duda en utilizar el procedimiento del rumor para difundir mensajes que no podrían ser enviados a través de los canales formales.

4.2.3. Sobre la utilización del canal formal «reuniones» y el informal «rumores»

Más allá de la dimensión de la organización en cuestión, y de la mayor o menor complejidad del sistema de comunicación implantado, lo que es común a las agrupaciones regidas por un jefe acosador es el uso que en ellas hace éste y con él algunos seguidores— de los recursos de la comunicación interpersonal al servicio de sus objetivos de dominación y control.

Las peculiaridades concretas del comportamiento en este ámbito del practicante de *bossing* fueron analizadas con detalle en el capítulo 3²⁹⁰. Aquí lo que abordamos brevemente es la plasmación que las mismas encuentran en la forma en que utiliza dos de los instrumentos de comunicación interna más tradicionales a los que hace especial referencia la bibliografía sobre el particular: las reuniones y los rumores.

Reuniones

Siempre que le resulta factible —decíamos en 3.1.3.—, el hostigador rehúye entrevistas, con versaciones o encuentros no encuadrados en su formato predilecto: el ámbito privado, cara a cara, donde las posibilidades para seducir, manipular y evitar contratiempos son más elevadas.

Procura llevar esto especialmente a rajatabla cuando, por los temas a tratar o el perfil de los convocados, prevé que las reuniones

²⁹⁰ En lo que respecta a la comunicación no verbal, por ejemplo, hablábamos entonces de cómo el hostigador utiliza el contacto visual para producir ansiedad en su interlocutor; de cómo recurre a determinadas miradas o gestos para negar la comunicación, o de cómo invade el territorio del otro (se sienta en la orilla de su escritorio, establece contactos físicos no deseados...) para asegurar su control.

pueden resultar particularmente comprometidas, optando entonces por presumir de su supuesta capacidad de delegar —cuando lo que hace en esas ocasiones es dejar de asumir responsabilidades—.

No está presente muchas veces, por ejemplo, en las reuniones en cascada —que incluyen tanto a directivos como a trabajadores de todos los niveles— en que se trata de explicar el porqué de una congelación de salarios, un expediente de regulación de empleo o una entrada de nuevos socios en la compañía. Y tampoco cuando el encuentro congrega a una serie de personas a las que él acostumbra a manejar una a una, pero que juntas pueden constituir un riesgo para su causa.

Una conducta habitual del psicópata (...) es evitar asistir a reuniones de trabajo realizadas en grupo, ya que, en estas reuniones, es más difícil que pueda mantener una imagen positiva, al verse expuesto simultáneamente a diferentes miembros que él ha manipulado de modo individual. Ahora, al estar juntas diferentes personas que han tenido diversas informaciones manipuladas por su causa, podrían exigirle que clarificara muchas cosas, algo que no está en disposición de hacer (Garrido, 2000: 124).

En las reuniones a las que acude, lo hace sin respetar las más mínimas reglas básicas para un adecuado y eficaz desarrollo de las mismas.

Suele ser impuntual,

Por regla general, el manipulador llega tarde y, en consecuencia, hace esperar a las personas que llegan puntuales. No suele disculparse, y si se le reprocha, pretexto importantes tareas impostergables. Es posible que su observación le moleste. ¡Es usted quien debería comprender que él es víctima de obligaciones u obstáculos insuperables! Tal vez incluso le conteste, irritado: «¡Pues no hacía falta que vinieras!» (Nazare-Aga, 2002: 178).

impone su agenda por encima de cualquier consideración o acuerdo previo,

La situación alcanza su paroxismo cuando el manipulador (que ha llegado tarde) anuncia de repente un cambio de programa para el que nadie

está preparado. Algunos se han organizado de forma muy precisa en función de lo que se había acordado (*ibíd.*).

y, mediante diversos procedimientos, hace lo posible por convertirse en el centro de la reunión –o, en su defecto, por llamar la atención sobre sí–: monopoliza el uso de la palabra, pronuncia parlamentos artificialmente eruditos, practica la escucha aversiva, etc.

En cuanto los acontecimientos no giran a su alrededor, el manipulador se siente desvalido, ansioso, impotente, e intenta por todos los medios –los más irrespetuosos– captar la atención de los demás. Con excepción del manipulador tímido, monopoliza la conversación aunque a la gente no le apasione lo que dice.

(...) se las arregla para captar la atención individual de sus vecinos sin seguir realmente lo que sucede en el seno del grupo (*ibíd.*: 172 y 95).

Reclamo de atención constante: Utilizan las reuniones de equipo que convocan para pronunciar discursos (monopolizando el uso de la palabra), ponerse medallas o darse importancia. En caso de existir verdadero argumento, el tipo de mensaje puede ser absolutamente abstracto o absolutamente concreto, pasándose de las 'ramas' a las 'raíces' sin solución de continuidad (Piñuel, 2001: 171).

Asimismo, acostumbra a reservar escaso espacio para las aportaciones de sus subordinados,

Hacen que sus subordinados se guarden para sí mismos las ideas que podrían aportar para mejorar el trabajo. Una sesión de *brainstorming* llevada a cabo por ellos se parecerá más a una reunión informativa en la que son ellos quienes aportan en exclusiva todas las ideas, juzgando también su oportunidad o viabilidad (*ibíd.*: 176-177).

y se guarda información de utilidad para la toma de decisiones con el fin de poder tener siempre un as en la manga que le permita salvar la cara personal en función del desarrollo de los acontecimientos.

El manipulador puede muy bien decidir silenciar una parte de la realidad. Dado que ese silencio puede servirle en una reunión para no tomar una postura, los demás deciden y él no es responsable de los posibles perjuicios. En cambio, si los resultados son buenos, justificará su silencio en el

momento de la decisión final por la confianza que tiene en el los y, por supuesto, expresará su acuerdo (Nazare-Aga, 2002: 105).

Rumores

Fenómeno inherente a la vida de cualquier organización, este tipo de comunicación informal –o que no sigue los circuitos «oficiales» de la organización, sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas de su personal (Almena, 2005: 81)– adquiere una relevancia especial en las sociedades gobernadas por un acosador psicológico. Las deficiencias de comunicación interna de las que venimos hablando crean las condiciones necesarias para que el mismo alcance unos niveles a menudo inusitados, con el objetivo de complementar o cubrir los (no) mensajes procedentes de la cúspide.

En general, tres son las principales causas de los rumores en una entidad (del Pozo, 2007: 30-31):

- falta de información acerca de asuntos que interesan a los trabajadores,
- inseguridad y falta de motivación en el ámbito laboral, y
- estilo de dirección excesivamente controlador y rígido o existencia de situaciones de tensión.

Todas ellas se dan, como sabemos, en los entornos objeto de nuestro estudio.

Al contrario de lo que cabría esperar quizás, la información vehiculada por este conducto es, con frecuencia –de acuerdo con numerosas investigaciones–, razonablemente precisa y confiable, aunque de menor calidad y exactitud que la deseada por los receptores. La excepción principal la constituiría el «contenido que resulta de gran importancia para los afectados», y los temas particularmente controvertidos «cuando circulan a través de contextos dominados por la ansiedad y la excitación» (*ibíd.*: 84), en donde yerra bastante más.

Consciente de las potencialidades y ventajas del canal, el propio practicante de *bossing* lo utiliza –como hemos apuntado– sin pudor, cultivando y expandiendo rumor es..., sobre todo en lo que respecta a minar la imagen personal y profesional de las víctimas.

Se trata también de hacer correr rumores que, de una manera imperceptible, herirán a la víctima sin que ésta pueda identificar su origen (Hirigoyen, 1999: 97).

Es preciso convencer a todo el mundo de que [la víctima] no cumple sus funciones adecuadamente, de que no sirve para lo que se le ha encomendado y de que está ocupando injustamente un puesto de trabajo que otra persona desempeñaría con mucho mayor rendimiento. (...) hacer correr la voz de que su trabajo deja mucho que desear, de que últimamente tiene problemas personales y de que está colaborando con la competencia (Martos, 2003: 271-272).

TERCERA PARTE:
**COMUNICACIÓN Y *BOSSING* DESDE LA
PERSPECTIVA SOCIOCOMUNICATIVA
(UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA)**

5. **TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS**

La vinculación estilo directivo autoritario/acoso psicológico/comunicación establecida como tesis en el capítulo anterior, nos da pie para efectuar el planteamiento que fundamenta esta tercera parte de la investigación: que, como señalaron en su momento Max Weber o Shumpeter, entre otros, las empresas e instituciones no sólo están atravesadas por criterios económicos o sociales, sino que antes que nada son organización. Una vez analizado el sistema como tal, resultaría relativamente fácil, por tanto, deducir su funcionamiento, más allá de las variables específicas de cada entidad.

En lo que al tema que nos ocupa respecta, esto se traduce entre otras cosas en que, aunque como ha quedado manifestamente claro, determinadas estructuras de personalidad generan el *bossing*, también sería válido lo inverso: que ciertos perfiles corporativos dan lugar a un tipo de jefes con esas estructuras de personalidad. (En la práctica, ambos se originan mutuamente, en un proceso –como afirmábamos en 4.2. a propósito de la comunicación– de circularidad causal).

Los rasgos organizacionales en cuestión –mencionados a lo largo de este trabajo– han sido perfectamente identificados, pero, tan sólo a modo de recordatorio, digamos que incluyen, entre otros, los siguientes:

- una profunda disonancia entre los objetivos corporativos declarados y la finalidad real de la entidad;
- unos ambientes desorganizados y/o sin demasiada regulación interna; o, por el contrario, altamente reglamentados;
- unos entornos faltos de planificación estratégica y previsión;
- la implantación de técnicas de gestión por estrés;
- el imperio de organigramas excesivamente rígidos;
- la selección y promoción de aquellos individuos sin demasiados frenos emocionales a la hora de buscar el mayor rendimiento por parte de sus subordinados; o
- la ausencia de elementos cosmopolitas que aporten aire fresco del exterior, eviten la endogamia y faciliten la adaptación a los cambios.

La perspectiva adoptada en este capítulo difiere de la desarrollada en los anteriores en dos aspectos fundamentales:

- prescinde del enfoque psicológico para adentrarse en otro de índole más sociológico-comunicacional («sociocomunicativo») lo hemos denominado, para dejar claro que la aproximación y el tratamiento efectuados se han basado –como creemos pertinente dada la Facultad en que esta tesis se presenta– en una combinación de elementos de ambas disciplinas), y
- toma como material de análisis, no uno de carácter documental, sino de tipo empírico, con base en un trabajo de campo con empleados afectados por el fenómeno.

Hay que resaltar a este último respecto que, aunque existen estudios que, como el varias veces citado Informe Cisneros de la Uni-

versidad de Alcalá de Henares, se han apoyado en una inmersión empírica metodológicamente sostenida en los últimos años, consideramos –como recogimos en 1.2. y mencionamos en 5.1.1.– que el método utilizado casi con exclusividad, la encuesta a una muestra representativa de la población objetivo, presenta sus limitaciones e inconvenientes; y que, de hecho, los altísimos porcentajes obtenidos para el fenómeno en algunos de esos específicos trabajos, y las enormes diferencias detectadas entre ellos, fundamentarían la aproximación cualitativa que aquí se realiza.

5.1. CUESTIONES METODOLÓGICAS PREVIAS

El texto que se desarrolla a continuación es, en efecto, el resultado del análisis del material generado a partir de la realización de entrevistas en profundidad a personas que afirman haber experimentado acoso en sentido descendente en el trabajo.

Como se apuntó en la Introducción a este volumen, se ha procurado observar, en la medida en que ello ha sido posible, diversos criterios en el diseño de la muestra: variables socio-demográficas –sexo, edad y formación–, género del acosador, tamaño y variedad de las organizaciones implicadas, etc.

Finalmente, el cuadro-resumen de trabajadores entrevistados ha quedado constituido de la siguiente forma:

	S E X O	E D A D	FORMACIÓN	TIPO DE EMPRESA/ ORGANIZACIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS (aprox.)	ACTIVIDAD Y PUESTO
1	M	46	Graduado Escolar	Ministerio	700	Personal laboral Administración
2	F	42	Abogada y economista	Pública privatizada	4.000	Directora de Marketing
3	F	30	Veterinaria	Ministerio		Funcionaria
4	F	46	Psicóloga	ONG	3 (en filial)	Empleada
5	F	40	Licenciada Geografía e Historia y Máster RR.HH	Consultora de formación	>200	Directora de RR.HH
6	M	37	Economista (Empresariales)	Banco nacional	10.000	Relación con grandes clientes
7	F	47	Comercio	Inmobiliaria (familiar)	20	Comercial
8	F	24	Filología Inglesa y Máster en Edición	Editorial	30 (en filial)	Departamento de Comunicación
9	M	56	Ingeniero y Licenciado Historia del Arte	Fundación pública	20	Analista

Debido a la centralidad de la documentación obtenida, la primera obligación consiste en una evaluación general de la misma, que no es sino una reflexión sobre el propio *bossing* desde una aproximación un tanto periférica.

La cuestión que nos planteamos es hasta qué punto este tipo de agresión o, más en relación con los específicos intereses de nuestra investigación, la comunicación sobre el hostigamiento puede ser, a su vez, transmitida. (La entrevista se destina a producir una comunicación sobre una comunicación...).

Pues bien, todo apunta a que no parece requerirse una relación social previa de carácter intenso entre entrevistador y entrevistado para concluir que ello es posible. Tan sólo, algunas medidas de precaución en el contacto con los afectados, a fin de evitar los potenciales fantasmas imaginarios que podrían acudir a éstos en el sentido de creer que el encuentro se halla al servicio de la instancia acosadora.

Hay que tener en cuenta que algunos de los casos abordados y , por lo tanto, sus víctimas, todavía están a la espera de resolución judicial definitiva, de manera que resulta razonable pensar que éstas temieran que sus palabras sobre los acontecimientos pudieran volverse en su contra. En cualquier caso, tal sospecha no ha surgido más que en una o dos ocasiones, por lo que desde esta perspectiva la comunicación no se ha topado con excesivos obstáculos.

5.1.1. Fundamentación del método elegido

Otras cuestiones que nos formulamos tienen que ver con las funciones expresivas y referenciales de la comunicación del *bossing*, ante el hecho de que, como pone de manifiesto la literatura específica sobre el tema, el acoso afecta a la estructura anímica de los individuos, incluyendo la posibilidad traumática, lo que podría repercutir en aquellas capacidades destinadas a dar cuenta del proceso. La realidad es que no se han registrado resistencias dignas de mención a transmitir los acontecimientos personales. Incluso, podría decirse que los encuentros se han producido en un contexto situacional de confianza –con el que hablar– superior en varios de los casos al que los mismos afectados han mantenido con los expertos de la asociación que facilitó el contacto.

Además, hay que subrayar que el hostigamiento es una denuncia, o, para ser más exactos, un fenómeno cuya retórica dominante es ésta, pasando desde el sistema social al jurisdiccional. Constituye la señalización de un comportamiento o una relación que, hasta entonces, estaba oculta; y por ende, un proceso de desvelamiento en el que la narración de sus peculiaridades comunicativas puede

colaborar. Por lo tanto, la misma entrevista se convierte en parte de lo observado, con las distancias de lo fáctico de las referencias de los hechos «verdaderos» en la situación de acoso.

Así, hay que pensar que el método elegido no ha de enfrentar grandes dificultades para desarrollar la función expresiva de la comunicación. Pero como dispositivo que produce parcialmente lo examinado, al facilitarlo, se genera el problema de la reactividad. Es decir, hasta qué punto lo obtenido no es sino producto de la observación, estando incluso más presente ésta que el objeto que se pretende reconstruir.

Ha de subrayarse que en los afectados queda fijado, como destaca la doctrina especializada y los propios registros de esta aproximación empírica —e incluso después de que ha pasado tiempo desde el acontecimiento—, la búsqueda de sentido de lo ocurrido. Una de las causas y consecuencias del trauma es su propia indefinición: se desconocen razones, se intentan ajustar cuentas y cuentos como piezas de un rompecabezas, y, sobre todo, se ignora cuándo terminan realmente los efectos de la agresión. Por ello, cualquier intercambio comunicativo relativamente apropiado puede servir de contexto para la captación de significado.

Inevitablemente, si se origina una situación adecuada para la expresión de la comunicación del acoso con el método seleccionado, se está dando también una posibilidad preferente para que el proceso de racionalización se introduzca en el desarrollo de la entrevista —lo cual, por otra parte, hay que considerarlo siempre presente, en algún grado, en toda práctica de investigación destinada a recoger materiales discursivos, y, además, variará con las posiciones y trayectorias sociales de los individuos, como se señala unas líneas más adelante—.

Lo que se gana en expresividad parece perderse en el desahogo de la racionalización. Es más, el horizonte de la búsqueda de sentido presiona a la producción del discurso, incluida, en su caso, la extroversión y vehemencia mismas. Se trata de un equilibrio en el exceso: cuanto más deseo de comprensión, mayor la expresividad.

dad; el desahogo requiere del conducto de salida, y a su vez, para que éste cumpla su función, de una fuente. El analista se ve obligado a hacer el balance paso a paso en el estudio del material.

¿Otra técnica de investigación podría ofrecer mejor rendimiento? Creemos que difícilmente. La encuesta, con cuestionario estandarizado, tiende a reforzar aún más la racionalización, sin apenas dejar entrar la expresividad. Por otro lado, el instrumento que le sirve de base parece poco adaptado al registro de procesos de comunicación. A lo sumo que podría llegar, una vez identificadas pautas características del acoso, es a la aproximación de su reconocimiento y distribución en una muestra amplia de la población con experiencia en el mismo.. y ello, siempre que se convenga en que hablar de una extensión del fenómeno en los términos en que a veces se hace no resulta un exceso.

Una técnica tan usual como el grupo de discusión entre acosados, por otra parte, tiene par a el caso –independientemente de los escollos materiales derivados de ubicar en un mismo tiempo y espacio a personas de posiciones sociales heterogéneas– las dificultades de situar a los hablantes en unas condiciones públicas, que tienden a generar más discursos dominantes y representaciones generales que comunicación sobre procesos concretos, que es lo que se busca.

La práctica de investigación de la entrevista, sin embargo, es reconocida por la doctrina metodológica como la más adecuada para el estudio de fenómenos que se valoran como socialmente periféricos, donde entran en juego ámbitos de comportamiento que llegan a ser considerados privados, con el velo de intimidad que los recubre en una situación que puede entenderse como excesivamente pública. Pero, sobre todo, parece pertinente desde el *frame* de confesión que le da vida.

Desde aquí, hay que poner de manifiesto que el método en cuestión se establece como un elemento más del proceso de denuncia del acoso; una acusación que busca legitimación, pues el afectado puede llegar a tener dudas razonables de si lo que le ha ocurrido a

él es *bossing* y si hizo bien –de realizarlo– en presentar la querrela. Por ello, requiere tantear la autenticación de «su caso» en esa situación entre confesión y denuncia que tiende a promover la entrevista. Desde ese punto de vista, todo encuentro de este tipo es una delación, en cuanto proceso comunicativo que lleva referencias del propio orden al dominante.

5.1.2. Representatividad de la muestra

Se ha entrevistado a una pequeña muestra de quienes se consideran víctimas de hostigamiento laboral. ¿En qué grado pueden ser tenidos por portavoces adecuados del fenómeno? No se trata de poner en duda la inclusión de cada uno de ellos, sino, sobre todo, de reflexionar acerca de la saturación del campo que se obtiene con el conjunto analizado.

Desde luego hay que partir del hecho de que todos se encuentran en el epicentro mismo del acoso: ya sea como emisores, ya como receptores, son protagonistas de buena parte de la comunicación que se produce, incluyendo aquella que, teniéndolos como referencia, circula preferentemente entre otros –jefes, compañeros, subordinados, etc.–. Pero la pregunta sigue estando ahí: desde la doble perspectiva de la representatividad de su posición en el *bossing* y de su representatividad estructural del fenómeno, ¿son ellos suficiente?

La muestra se ha generado a partir de quienes han institucionalizado sus vivencias en el trabajo, incluso poniéndole nombre en algún caso, a través de una asociación. Son todas víctimas de acoso porque así lo ha manifestado el organismo que ha posibilitado los contactos. Esta mediación en la captación, a la que ha habido que recurrir por razones pragmáticas de la investigación, puede poner bajo sospecha metodológica la observación empírica realizada. Más aún, cuando se ha utilizado una sola organización (ACAL), en principio la principal existente en la capital española.

Ha de reconocerse a la Asociación contra el Acoso Laboral como un agente con intereses en el proceso, como es la propia

institucionalización de la realidad abordada haciendo constancia de su extensión, puesto que, de esa manera, se consolida como tal agrupación. En este sentido, no funciona sólo como receptora de denuncias, sino como productora de las mismas, y representa, además, una de las mayores fuentes de esa racionalización que han ejecutado los entrevistados en el discurso emitido y registrado.

Pero, asimismo, ha de admitirse la escasez de canales alternativos para llegar al fenómeno, como pueden ser las, pese a todo, aún relativamente reducidas sentencias judiciales al respecto —que nos darían al menos información sobre los lugares donde localizar a quienes se han presentado como denunciantes en un proceso sociolaboral sobre la materia—, o la utilización de una más o menos extensa red personal, que generaría sesgos de otro tipo.

Por otro lado, la posición de las víctimas en una situación de *bossing* no deja de ser una de las existentes. Hay y otras, como la de los acosadores o la de las personas de la entidad o unidad en donde se da aquélla. En cuanto a los primeros, que no conviene olvidar que ocupan la posición de «denunciados», procede resaltar las dificultades para acceder a ellos, incluyendo su más que probable poca disponibilidad (sin que, por otro lado, se disponga del canal con el que se ha contado para contactar con los afectados: no se ha constituido una asociación de acusados de hostigamiento laboral).

Y por lo que respecta a las empresas o instituciones donde consta que se ha producido el fenómeno, hay que partir de sus dificultades para reconocer lo sucedido bajo la categoría de acoso. De hecho, siendo uno de los hallazgos del estudio, la organización es más que un mero contexto donde se da una relación interpersonal conflictiva. Ella misma está implicada de manera directa en esta práctica aberrante.

5.2. DEFINICIÓN SOCIOLÓGICA DEL *BOSSING*

La configuración de esta modalidad de acoso laboral como un conflicto que se da en la sociedad, y más en concreto en la específica plasmación que ésta toma en una de sus instituciones básicas, como son las organizaciones en general, conlleva que el objeto de estudio, la comunicación, quede constituido como un elemento del proceso. Las preguntas se proyectan ahora sobre su papel en el mismo: características particulares que presenta y tipo de fenómeno que origina.

Ahora bien, la empresa ya no puede ser contemplada solamente como un espacio en el que el *bossing* tiene lugar, ni siquiera un marco que define la relación social jefe-subordinado; sino un sistema estructurante de la comunicación y, por lo tanto, del propio fenómeno de hostigamiento.

Esto nos lleva a reflexionar sobre lo que son esas entidades en las que se desarrolla buena parte de la actividad cotidiana de la gran mayoría de los trabajadores; o lo que es lo mismo, el campo en el que se da la práctica que nos ocupa, distantes ya del específico terreno psíquico.

Hay que reconocer que no resulta fácil la respuesta, pues en la empresa o institución se cruza su propia tradición organizativa, que tiende a categorizarse como «cultural» –corporativa, institucional, etc.–; las incorporadas tradiciones laborales –hablándose, por ejemplo, de la obrera o de la de «cuellos blancos»–, con sus historias de conflictos, que tienden a afectar a sectores enteros; y el propio orden social, con sus estructuraciones y jerarquías: de género, por edad, por clase, etc. Todas ellas aparecen articuladas, y, al igual que la propia entidad, el acoso puede entenderse como un resultado de las tres.

Sólo hay que recordar que la dominante concepción económica de la empresa ha configurado a ésta como un proceso de internalización del mercado a partir de la puesta en marcha de un sistema de gestión eficaz y el logro de unos costes de producción

competitivos: de esa forma reduce su dependencia respecto a los mismos y amplía el margen entre éstos y el precio. Si es la propia compañía la que, por ejemplo, genera ciertos productos, no los tiene que adquirir afuera, disminuyendo para sí su valor y, a la vez, poseyendo más control sobre ellos.

Pues bien, cabe extender tal explicación al orden social: la empresa como internalización de éste, que adapta a sus intereses la estructura de la colectividad, de manera que donde encuentra diferencias o jerarquías las pondrá a trabajar hacia sus objetivos. Esta concepción parece dejarla en un lugar periférico de las posibilidades de cambio general, pero nada más lejos de la realidad: ha de considerarse un agente importante en la producción del mismo. Lo ha sido y sólo hace falta recordar la reflexión weberiana sobre la modernización en clave de racionalización y burocratización—, y lo seguirá siendo. Al menos mientras la economía de mercado continúe como elemento constitutivo del sistema imperante.

Aceptada la articulación entre orden de la organización y ordenación del mercado a partir de la empresa y el pensamiento económico, queda reforzar aún la existente entre el primero y el orden social. Para ello, tal vez baste con admitir la importancia del factor simbólico en la propia caracterización de las compañías, de manera que éstas no sólo tienen por destino generar plusvalía en el proceso de producción de las mercancías, es decir, valores para el mercado, sino, también, valores en la sociedad.

Merece la pena traer a colación al respecto la importancia en términos de imagen que reviste, por ejemplo, trabajar en organizaciones altamente reputadas, o, al contrario, el potencial «desvalor» que se deriva de pertenecer a otras determinadas. Por no hablar de la identificación empresario-empresa, que convierte a ésta en una proyección de la forma de entender el mundo de aquél. De esta manera, la institución no sólo crea a las personas, imponiéndose a ellas como tal, ni es tan sólo un producto de lo que éstas realizan, como se cree desde ciertas instancias empresariales: hace sociedad y es hecha por ella.

Aunque pueda parecer un rodeo, todas estas reflexiones tienen por objeto el tema del *bossing*. Comprender la organización como internalización de la sociedad conlleva también aprehenderla como punto en el que se dan cita su ordenamiento y conflictos.

En los últimos años, si se había vendido mucho, se daba media paga... Durante los dos o tres primeros años, la metían en la nómina; después, se metían los cheques en un sobre y los daban en la cena. ¡Es que le encantaban esas cosas!: nombraba a la persona, la persona se levanta, coge el cheque y, encima, tiene que dar las gracias. (...)

Nosotros, para ellos, para ella, para todos ellos –la familia–, los trabajadores somos como del servicio doméstico; no es el concepto clásico de trabajador: yo te pago un salario a cambio de un trabajo. (...) Ellos nos tratan como si fuéramos del servicio de los ingleses antiguos. (...)

Ésa era otra de las historias graves. La chica de la centralita, como no sabía a veces qué decir al cliente, y como la directora comercial no cogía el teléfono, pues le daba mi móvil. Y entonces había muchos clientes que tenían mi móvil. Pero es que legó un punto, en enero del año pasado, en que uno de los que se compran casa, un chalet, es uno de ellos [de los dueños]... que lo quiere para alquilar. Por su cuenta y riesgo, se fabrica un cartel muy grande y lo cuelga en mitad de la obra, y pone: «se alquila», y aparece mi teléfono móvil privado... En cuanto lo vi, le dije: 'no, Fulanito, ese es mi teléfono privado...'; a grito pelado me contestó que yo tenía que estar disponible para la empresa 24 horas al día... (E. 7)²⁹¹.

En Navidad, la empresa hacía siempre una cena por todo lo alto, con barra libre por la noche, en el Casino de Madrid, en la calle Alcalá... La gente decía: 'Esto vale una pasta... ¡que nos suban los sueldos y dejen de hacer esto!' Pero al presidente le gustaba mucho esto; era muy paternalista. Ese día, el día de la cena, a las mujeres nos dejaban irnos a mediodía, para que fuésemos a la peluquería a arreglarnos. Esa era la mentalidad. Venía el presidente por todos los departamentos diciendo: 'Señoras, váyanse, que tienen que ir a la peluquería'. Y nos daban la típica cesta de Navidad, que era una cutrería. ¡Y teníamos que estar super-agradecidos al presidente! (E.2).

Entonces, el lugar en ella aparece, a la vez, como producto y productor del que se ocupa en la escala social. Los desencuentros

²⁹¹ Cita, como las que siguen con esta indicación («E.x»), extráida del trabajo de campo efectuado. Las entrevistas han sido numeradas siguiendo un criterio puramente arbitrario.

asumidos como interpersonales se convierten en enfrentamientos por posiciones en la estructura de la empresa y, por lo tanto, a nivel de la comunidad. El acoso constituiría una de las manifestaciones más extremas de esa lucha por mejor situarse en aquélla.

5.2.1. Lucha por el valor

Tal disputa se establece en clave de valor: hacerse importante en la organización; y, de esa manera, como concreción del sistema de principios y creencias que la constituyen. Es ella la que dará mayor o menor preferencia y prioridad a algunos de éstos en particular, indudablemente vinculados a determinadas conductas. Los mismos se plasman en actuaciones de personas que «se harán valer» desde las cualidades a las que la cultura de la empresa otorga relevancia; por lo que el hostigamiento laboral puede inicialmente entenderse como una de las consecuencias no queridas de semejante pretensión. No obstante, más que partir de esta premisa, que puede parecer demasiado arriesgada tras una constitución casi exclusiva del fenómeno en clave psicológica, será uno de los aspectos de la investigación que hay que mostrar a continuación: el acoso como pugna por el valor en la entidad en cuestión.

En esta contienda se hace uso de muy diversos instrumentos. Sin lugar a dudas, uno de los fundamentales, pues es a través del cual se realiza el propio *bossing*, es la comunicación. El suceso consiste en una acumulación, más o menos estratégicamente estructurada, de mensajes. Nuestros propios entrevistados así lo construyen, con abundancia de las formas indirectas del lenguaje: «me dijo», «me dijeron», etc. Los contenidos que aquéllos vehiculan parecen adquirir sentido para quienes asumen la posición de víctimas sólo cuando, a su vez, se les adjudica una categoría que se erige en metacomunicación de todo el proceso: la de acoso laboral. Únicamente entonces aparecen con la capacidad para explicar lo que ha pasado, recuperando mensajes que hasta ese momento se mostraban como inconexos.

Claro que la comunicación no constituye el único instrumento. Como antes se apuntaba, está también la propia estructura social y, por lo tanto, el valor que obtienen las distintas categorías en el orden establecido. Así, no es lo mismo ser varón que mujer, joven que maduro experto o «demasiado maduro», etc. Siempre hay que interpretar aquéllas en términos relativos: unos frente a otros. No hay que extrañarse, de esta manera, de que buena parte de las víctimas de *bossing* esté formada por mujeres. Esto es así, no porque quepa atribuirles una especie de tópico «carácter más débil», o porque tienden a ocupar posiciones subordinadas en la empresa; también, por que dichos factores derivan de su ubicación dominada en la sociedad, de poseer un menor rango en el conjunto del sistema. Los acosadores aprovechan esto para «hacerse valer» y, a la vez, para «hacer desvaler» a sus víctimas. Sólo tienen que proyectar el orden imperante y ponerlo a trabajar a su favor, en pro de sus intereses estratégicos y tácticos.

Quedarían por dilucidar múltiples cuestiones. Una de las principales es la argumentación de que, independientemente de sus características, incluyendo su propia definición de misión, visión y objetivos, una compañía se distingue por su función de generar beneficios a sus propietarios. Es decir, que el esquema interno de valores estaría subordinado en todo momento a otro de carácter fundamental, la rentabilidad. Como casi todos los razonamientos, habrá que reconocerlo como una verdad parcial, a medias. Aun asumiendo el rendimiento como fin primordial de una entidad, habría distintas formas de organizar a ésta para su obtención. Además, no en todas ellas está claro que la finalidad única sea el beneficio, reducido éste a un resultado en la cuenta de pérdidas y ganancias. Como se ha señalado, incluso la empresa se proyecta en la sociedad y es una proyección de la misma, por lo que representa adicionalmente otros valores.

5.2.2. Acentuada disonancia entre los fines corporativos declarados y los reales

Cabe, así, plantear el *bossing* como un conflicto resultante de una falta de comprensión de la índole de la organización. En la mayor

parte de los casos, por no «entender» cuál es su función real, más allá de la formal o declarada. A este respecto, procede remarcar que aquélla está atravesada por las estrategias particulares, en una doble línea:

- ¿Cuál es la finalidad práctica de quienes han creado la empresa?, ¿para qué?, ¿cómo la conciben?

Como ha quedado apuntado, y aunque parezca mentira, no todas ellas se ponen en marcha para ganar dinero...

- ¿Qué objetivos persiguen especialmente quienes tienen mayor capacidad de establecer directrices, por contar con un poder jerárquico superior? ¿Hasta qué punto sus intereses o trayectorias personales determinan el sentido de su actuación?

Seguramente el principal detonador para el surgimiento del *bossing* consiste muchas veces precisamente en la disonancia entre lo que el acosado cree que es la función de la organización de la que forma parte y alguna de estas proyecciones de su finalidad real.

Una de sus frases habituales, en público y a grito pelado, es: 'yo lo que quiero es largarme de aquí, cerrar el chiringuito e irme a mi casa'. Claro, se vende el chiringuito, se pillan los dineros... (...)

Yo no me daba cuenta de que me había metido en una dinámica destructiva: cuanto más me machacaba, más gritos, insultos y menosprecios —porque ella lo que quería era boicotear el trabajo—. Me llegó a hacer hasta burla... (...)

Hace muy poco, hará un año —faltaba por sacar a la venta la tercera fase—, vino el padre con un compañero de la oficina —que iba a quedarse con un chalet—. Dijo que quería uno concreto. Yo le dije que se lo dejaba reservado, porque la directora comercial no me permitía sacarlo a la venta. Entonces, el padre va y la llama y le dice que había que sacar esa fase a la venta y tal —sé que después fue a la oficina y que le dijo que eso no podía ser—. Ella se presentó en la urbanización (...): me dijo que por qué tengo yo que chivatearme a su padre —y todo esto delante de los clientes, de la decoradora...—; que por qué había ido a su padre con la canción '¡ay, que no me deja sacarlo a la venta!' (*esto lo dice en tono de*

burla, como si hablara un niño pequeño). Yo me la quedo mirando, y le digo que yo no he ido a su padre con ninguna canción: ha sido él quien ha venido con ese compañero de la oficina..., y le he tenido que decir lo que pasaba porque no podía vender el chalet que él quería. Ella llamó a su padre desde allí para quejarse del césped, pero el padre le colgó el teléfono. Fue una conversación muy breve (E. 7).

Yo iba muy confiada, por que pensaba que eran una asociación de creyentes. Tú oyes hablar al dueño, y dice: 'el mundo está muy mal, la sociedad, hay mucha necesidad, tenemos que trabajar por los más desfavorecidos...'. Tú le oyes hablar y te toca el corazón. (...)

Yo creo que este hombre utiliza el Evangelio para hacer daño, para aprovecharse y para enriquecerse. Porque, ¿qué sentido tiene?, ¿para qué quiere montar aquí ONGs, si ni se preocupa de ellas? (...)

Los inmigrantes no les importaban nada. Se daba la vuelta el inmigrante, y decía: 'éste, que me deje en paz, que se busque la vida'. ¡Yo me quedaba... avergonzada! Esta ONG era una pantalla para coger dinero, te lo digo yo. Mientras yo estuve allí, nunca se les dio un trabajo a ninguno. Un día digo: 'quiero buscar trabajo a esta mujer; ¡pobrecilla!: está pasándolo mal, tiene un hijo, está a punto de dar a luz...'; -'que se busque la vida, no somos hermanitas de la caridad'; -'¿pero no has puesto una ONG para ayudar al inmigrante?'; -'¡que espabilen!' (...)

Había gente que te venía llorando. Yo les daba teléfonos, direcciones..., les animaba. ¿Tú sabes lo que es una desesperación de no tener ni para comer? A veces no venían a las citas porque no tenían dinero para el metro... Y él decía: '¡que se jodan!' . ¿Pero cómo les podía decir eso ...? (E. 4).

(*Titubea*) Descubrí cosas raras en el Servicio... El Servicio es un Centro de Publicaciones del Ministerio. A veces, desaparecían libros... (...) Esos libros desaparecían de la siguiente forma -al final yo me enteré-: el jefe lo que hacía era vendérselos a un distribuidor; éste los recogía directamente de ese almacén exterior, y se los llevaba... Esas ventas no pasaban por la contabilidad... (E. 1).

La compañía no es correctamente interpretada por quienes, desde el lado técnico, anteponen la consecución de los fines declarados y el objetivo formal de la eficiencia.

Yo pedí una excedencia porque me interesaba participar en el proyecto cultural, pero es que no hay proyecto cultural: el proyecto cultural son

sus amigos. (...) Los estatutos estaban pr ostituidos; y la final idad era devolver a unos amiguetes una parte de la recaudación. Desde mi punto de vista, es algo totalmente perverso (E. 9).

Yo le dije que no era justo, que no era lo que habíamos hablado, que yo había hecho un trabajo serio, que había vendido mucho...; y me contesta que en esa casa no se pr emia el vender mucho...; y yo –con los ojos como platos– le dije que por qué me habían contratado entonces (E. 7).

Había mucho ‘mareo de perdiz’, mucho puesto sin contenido, sin definir, gente que llevaba mucho tiempo en la empresa y nadie sabía lo que estaba haciendo (E. 2).

Había cosas importantes, prioritarias, como las presentaciones..., y ella, a lo mejor, quería que ordenásemos los libros de la A a la Z. Parece que lo que hacía era justificar su sueldo (E. 8).

Teníamos reuniones y decían: ‘antes de la reunión vamos a tomar un café’. Él se entretenía de bar en bar, y yo decía: ‘¿a qué hora vamos a hacer la reunión?’; y él decía: ‘¿pero de qué vamos a hablar, si ha ido genial esta semana, verdad?’. Era imposible (E. 4).

¿Y si el sentido pr ofundo de la empresa f uera servir de refugio laboral a los menos incompetentes de la clase dominante?, ¿o como cobertura para hacer otras cosas?

Sólo había una mujer directora, que llevaba el tema de (...), pero su marido era consejero de la empresa; la habían puesto ahí para que la señora tuviera un puesto de trabajo y se entretuviera; es así, porque no tenía formación ni experiencia profesional (E. 2).

Una persona sin formación ni capacidad. (...) Cuando llegó allí, dijo: ‘vamos a hacer 12 exposiciones al año una cada mes». Yo alucinaba. Nosotros habíamos planteado hacer una al trimestre. La realidad es que ellos están haciendo ahora una o dos anuales... (E. 9).

Yo creo que ella entró por enchufe, que tenía algún contacto con los jefes de Barcelona..., y allí la colocaron. Yo creo que todos pensaban que esto venía desde muy arriba. (...) Y ella estaba aparte de todo; nadie contaba con ella para nada. La gente no la apreciaba, yo creo que por su actitud en el trabajo, porque no se sabía lo que hacía –no tenía nada definido– (E. 8).

Esta persona es absolutamente incongruente. Depende de cómo se levante... pues así transcurre su día. La empresa es su casa también, y funciona como si estuviera en su casa. (...) Los papeles se pierden; no encuentra nada, y, según ella, nadie le cuenta nada... Para este tipo de trabajo no está preparada (E. 7).

La Jefa de Área —la que me criticó los trabajos, me negó los viajes y me mandó hacer el trabajo sola— tiene mi misma edad, pero es Jefa de Área, tiene un cargo 28. Esta chica es la ahijada del Subdirector. Sacó una oposición en cuatro meses en el Ministerio de (...), a los tres meses de acabar la carrera; se la trasladó a este Ministerio y la ascendió directamente a Jefa de Servicio —el Subdirector—, y a los dos años la hicieron Jefa de Área. Entonces, es una chica de mi edad, y a diferencia de otras Jefas de Área, no tiene preparación para el puesto que ocupa. Manda de una manera muy despótica a la gente que depende de ella —en un año, cinco chicas que dependían de ella se han ido del Ministerio...—. (...)

Porque hay muchos intereses: porque hay gente que ha llegado porque está ahí su..., el otro porque está su mujer, la otra porque es ahijada, la otra porque tiene un negocio fuera... (...) porque los que están contratados por una empresa son contratos a dedo, que también son recomendaciones... Entonces, como ahí todo el mundo tiene cosas que es mejor que no se sepan...! (E. 3).

El jefe ha bajado mucho en consideración..., por lo visto, a raíz de un incidente que tuvo en los años 80. Le pillaron con una caja B en su despacho, con dinero escondido... Parece ser que ese dinero servía para cuando los altos cargos lo necesitaban... No salió nada; si no, hubiera sido una cosa como la de Roldán o algo así (E. 1).

Las entidades en cuestión tienden, de hecho —como hemos visto en el capítulo 4—, a ser comunicativamente cerradas en todos los ámbitos —externo, interno e intermedio—.

Y siendo una empresa tan fuerte y poderosa, la gente no sabía quién era esta empresa. De hecho, ni siquiera las tiendas querían identificarse como [X, nombre de la misma]. Había mucha oscuridad... la fomentaban. No querían comunicar mucho. Siempre decían: 'con los medios de comunicación, *low-profile*, no vamos a ser proactivos, no vamos a sacar nosotros las noticias, que sean ellos los que nos pregunten'. Era una empresa muy cerrada. (...)

De las cosas importantes —compas, ventas, cambios de accionariado...— no se nos informaba; te enterabas por el run-run, o porque, a lo mejor,

salía en la nota de prensa –había una persona que dependía del consejero delegado, que no era periodista, pero que hacía las funciones de... y emitía una nota de prensa–. Entonces, te enterabas a la vez que se enteraba todo el mundo (...).

Es una empresa que falla tanto la comunicación, que para que veas: se firma un nuevo convenio colectivo que da a la gente más dinero; la gente cobra más dinero, pero hace la huelga porque dice que cobra menos..., porque nadie se ha parado a explicarles el nuevo convenio, en cómo repercute favorablemente en sus nóminas... Tú hablas con cualquier persona (...), y se siente explotada, malpagada. ¡Y son los mejores pagados del sector...! La empresa comunica tan mal las cosas, que la información que llega está totalmente distorsionada, y llega del revés: 'no vas a cobrar incentivos, no vas a cobrar variable' –se funciona mucho con los incentivos...–. Bueno, pues es mentira: cobran más –la media que se había cobrado era de un 40% más de incentivos–. Y la gente hizo huelga porque decía que no cobraba incentivos. Han hecho ya varias huelgas (...). El tema de la comunicación en la empresa es un despropósito tremendo. (E.2).

Hace poco, el Secretario de Estado de [X] hizo una cosa buenísima: convocó a todo el edificio en el salón de actos. Estuvieron presentando los datos de un plan que habían terminado, y dijo que antes de presentarlo al –¡fíjate: me emocionan esas cosas...!–, antes de presentarlo al Consejo de Ministros quería presentarlo a los trabajadores, a los que habían trabajado en ello. Nos emocionó a mí y a todos. Se nota que el tabajo es reconocido... (E. 1).

No cabe duda de que, en la medida en que la organización asuma que su meta principal es generar beneficios económicos, se crea un contexto más transparente para la solución de conflictos, incluidos los relativos al acoso. Entonces, el «hacerse valer» vendrá dado por la capacidad de generar un rendimiento determinado. Hasta se puede llegar a pensar que existe una relación directa, aun cuando la realidad es algo más compleja. Pero de momento cabe admitirlo, y, de hecho, en nuestra muestra de víctimas nos encontramos con una dominante presencia de entidades cuya función no está definida –al menos de manera exclusiva– por la obtención de una rentabilidad monetaria, lo que va desde las del denominado tercer sector a empresas públicas o recién privatizadas.

Cuanto más indeterminado y menos caracterizado por la obtención del lucro es el sistema de valores vigente, más margen se deja, en principio, a sus elementos para su fijación, y por lo tanto, para que exista –como se ha reiterado en diferentes ocasiones– un nexo directo entre éste y la construcción de sí mismos como valor para la organización, en lucha con otras posiciones. De ahí que, donde dominan las relaciones informales, sea particularmente elevada la probabilidad de que se produzca el acoso.

En ese sentido, es una empresa muy informal. Yo creo que es herencia del pasado, como Administración, del que 'te digo las cosas, pero no las pongo por escrito', porque por escrito me vinculo, pero si te las digo, pues están ahí... Era un poco su manera de actuar. De hecho, no existía organigrama oficial (E. 2).

La directriz que llevaba era: 'aquí cada chino se ata su coleta' –son palabras textuales suyas–; así que yo entendí desde un principio que me tenía que buscar la vida (E. 7).

Ahora lo pienso y [mis funciones] no estaban claras. A ver, cuando fui a Barcelona dije: 'a ver qué es lo que voy a hacer yo'. Me dio una hoja la de Barcelona y me dijo: 'Entre ustedes, repartirse como lo veáis'. Eso decía la de Barcelona, la que nos dio el curso: que trabajásemos en armonía y en equipo. Y entonces yo pensé, pues que teníamos que hablar. Pero entonces el jefe éste decía: 'Barcelona dice que lo tienes que hacer esto tú', 'Barcelona dice', pero Barcelona... que lo que dijera él y en equipo. O sea, había ahí... una división de información, pero de eso yo no me enteré hasta el final. Él me decía: 'Barcelona ha dicho que tú no hagas nada, que tú no te muevas, que solamente...', '¿pero no dijimos que se hacía el trabajo en equipo?', 'ah, no lo sé, tú tienes que obedecer, Barcelona dice, y tú a callar' (E. 4).

Y no se dice cuáles van a ser las funciones de las personas que van entrando, ni las tuyas. No se me dicen mis funciones; no hay un plan de actividades, no hay nada. Todo se queda en el limbo. 'Proponedme las actividades para el año que viene, y yo decidiré si son o no las adecuadas': era una brújula totalmente desmagnetizada; mañana ibas hacia allá, y pasado, a otro sitio. Era todo por ocurrencias, no por planteamientos lógicos y coherentes... al menos, en mi coherencia y en mi lógica (E. 9).

Esto explicaría la profusión del *bossing* en entidades poco definidas, donde la posición de los sujetos es fluctuante, como ocurre

en buena parte de las de carácter laboral en la actualidad (una situación macroestructural que algunos –entre otros, Lash y Urry– han denominado «capitalismo desorganizado»).

5.3. DEFINICIÓN SUBJETIVA DEL *BOSSING*

Tras un primer intento de construcción del *bossing* como proceso derivado de una situación estructuralmente objetiva, conviene detenerse ahora en su definición subjetiva. Es decir, en los sujetos que intervienen en su desarrollo.

Podría admitirse que la delimitación del acoso nace en el acosado en quien lo recibe. Es él quien, a partir de una serie de síntomas interiorizados que ha facilitado la intervención psicológica de manera preferencial, se considera inicialmente como tal, lo que le lleva a acudir a una instancia interna o externa a la empresa –médica, sindical o, como ocurre en buena parte de nuestros entrevistados, asociativa– a buscar la legitimación de lo que, en principio, constituye una primera especificación de esa sintomatología. Hasta entonces, puede aseverarse que sólo existen comportamientos y, sobre todo, comunicaciones más o menos aisladas y con mayor o menor sentido.

Por lo tanto, cabe afirmar que la identificación del hostigamiento cobra lugar a partir de esa definición subjetiva, de manera que el proceso es desde ese momento, sobre todo, un camino hacia su objetivación. El afectado no sólo intentará validar su posición como víctima sino, también, analizar en términos incuestionables –por la organización (empresa o institución), por la ciencia (psicólogos), por la sociedad (asociaciones), por el derecho (sentencia)...– la violencia experimentada y la condición en que se encuentra: aprehender que todo ese conjunto de síntomas no es el resultado de sus características personales ni de trastorno alguno, sino la consecuencia de un agente causal ajeno a él.

Si el acosado es el actor más inmediato del *bossing*, procede preguntarse por el sujeto origen del mismo. A este respecto, si, en la línea mencionada en el punto anterior, se asume el hostigamiento

como una lucha por el valor en la organización, es a ésta, como establecedora del régimen de directrices, prioridades y reconocimientos correspondientes, a la que ha y que colocar en el lugar protagonista. Su construcción cambia entonces radicalmente. Deja de ser un contexto más o menos próximo, para convertirse en un «individuo» y, por lo tanto, con voluntad. El acoso deviene un producto corporativo. Es el sistema social «empresa» el que lo practica y el que lo comunica, de acuerdo con una disponibilidad que dependerá de las relaciones de fuerza en cada compañía o institución específica.

Ahora bien, si el sujeto es la entidad en cuestión, ¿qué papel tiene el acosador? Sigue siendo el imputado jurídico; pero desde el punto de vista estructural ha de concebirse como un mecanismo organizacional, un canal a través del cual se expresa aquélla y concreta su sistema de valores: a qué y a quién otorga mayor relevancia.

¿No podría decirse esto último, por idéntica razón, del propio acosado?, ¿no es él también, desde esta concepción, otro instrumento corporativo? El *bossing* aparece, en efecto, como un enfrentamiento entre dos dispositivos institucionales. De hecho, cuando se utiliza el término acoso se hace como defensa, en términos legales, del supuesto agredido, y potencial acusación de éste contra su presunto agresor.

Pero cuando el fenómeno se observa desde el ámbito en que se da —la entidad específica—, resulta, adicionalmente, una proyección del orden social, donde se diluye la oposición entre los sujetos personales protagonistas para constituirse en un proceso del sistema —empresarial y general—.

El acosado formaría parte, en este sentido, del propio suceso dejando de ser mero ente pasivo limitado a sufrir sus consecuencias. A veces por su mera presencia, podría poner en marcha disputas por la implantación del valor, especialmente en situaciones críticas de la organización laboral.

Hasta entonces toda mi cultura empresarial había sido en multinacionales americanas, donde había evaluaciones, donde había objetivos escritos, donde todo era mucho más objetivo, más técnico –teniendo en cuenta que siempre, donde hay individuos, las cosas son subjetivables–; se valoraba a la gente objetivamente, no por que fuera amigo de alguien o porque me cayera bien o por que no sé qué. Yo venía de ese entorno; para mí el choque cultural era tremendo. (...)

Yo estoy acostumbrada a un tipo de funcionamiento en el que la gente se siente parte de una empresa, de un proyecto empresarial. Y aquí era: 'bueno, tú vas allí, haz tu trabajo y no preguntes mucho'. Y la gente también va a escaquearse. (...)

Yo era como un marciano en esta empresa: '¡Uf!, la de *Marketing*, ésta es la de los colorines'. (...)

Yo creo que éramos muy criticados por este motivo. Debían decir: 'pero éstos, ¿de qué van?, ¿qué se creen, haciendo cosas diferentes?'. (...)

Yo soy una mujer que no tiene apellidos largos y compuestos –allí son apellidos de «de» y de «y»...–, que no tenía relaciones... Mujer. Era lo contrario de lo que allí existía. Yo no venía de ningún entorno de éstos. Yo era una persona de acción... Yo soy una persona de hacer cosas... ¡Imagínate!: me llamaban 'la roja feminista' (E. 2).

Cuando ofrecía cosas –pongamos horas extras– y no se hacían esas horas... Lo que pasaba es que había un dinero asignado y no se podía perder –porque no se hacían horas extraordinarias–; y como no se podía perder, se repartía entre los trabajadores, y se inventaban unas horas extras ficticias. Y como a mí me parecía poco ético, yo nunca las he aceptado..., y con la certeza de que si llego a aceptar esas horas extras, al final me hubiera exigido cumplirlas a mí y a los demás no (E. 1).

Ese señor pedía dietas que no correspondían al dinero que realmente iba a usar. Íbamos a coincidir en un viaje los dos; me dijo cómo se hacía la dieta; yo la pido, y me sale menos dinero; entonces le pedí a la secretaria que me dejase la legislación de las dietas, y me contestó que había que pedir las como las hacía ella. Yo me pregunto qué está pasando. La secretaria me explica que todo el mundo las hace igual, que hay que pedir unas horas antes y unas horas después de más, para que te cubra la dieta del día siguiente. Es una trampa que hacen desde siempre y se consiente desde Servicios Económicos.

Yo las dietas las quería hacer bien. Además, se lo dije a mi padre, y me dijo que ni se me ocurriese. ¡Y estamos hablando de 40 euros... si mar-

cas la noche, si marcas la comida...! Yo no le estaba diciendo a él cómo hacer su dieta, pero él sí me decía cómo hacer la mía; y v olví a esos comentarios de 'ia ver si una nueva nos va a decir cómo hacer las cosas...!'; la secretaria decía que así se las hacía a todo el mundo Yo insistí y dije: 'por favor, mi dieta hazla así' (E. 3).

El primer día, genial. Pero al día siguiente lo mismo otra vez [salir a tomar algo a un bar]? Ya me mosqueé. Pero un día le dije que me iba a quedar a ordenar los archivos, y ya me miraban raro, '¿qué pasa aquí?, ésta ya quiere salirse de las normas, de lo que yo quiero hacer'. Yo lo notaba raro, no entendía (E. 4).

Además, como dispositivo activo que cuestiona el orden establecido, el proceso de hostigamiento tendería predominantemente a vivirlo como una desvalorización: considera que se le adjudica menos importancia de la que él cree que debería otorgársele (recordemos que las víctimas son habitualmente personas que intentan imponer su forma de capital a las otras formas existentes: el técnico o formativo valiendo más que el económico o social...).

Al final, yo capté que no les caí bien desde el principio Pero es que en lo malo no puede caer bien lo bueno, es incompatible. Cuando eres una persona trabajadora, brillante... (E. 4).

Esto se conecta con lo que se señalaba al principio de este apartado: el *bossing* se inicia en el afectado, con la distancia que éste aprecia entre el valor que posee y el que percibe que se le da. La lucha por influir en el sistema correspondiente genera las siguientes expresiones:

- para la empresa, a través del acosador; aquél es menos esencial de lo que él cree, y de lo que ella misma consideraba;
- para la víctima, tanto la empresa como el hostigador la minusvaloran, y ambos valen menos de lo que suponen.

Uniendo ambas perspectivas, la de los dos sujetos principales del proceso, se obtiene la asimilación entre organización e imputado individual de *bossing*. En el hostigamiento se detecta falta de valoración por parte de aquélla a través de la figura del agresor —mayor o menor en función del lugar que éste ocupe en la jerarquía—.

5.4. EL *BOSSING* COMO PROCESO

Habiendo reiterado en varias ocasiones la referencia al *bossing* como un proceso, es hora de establecer brevemente –desde la perspectiva que nos ocupa en este capítulo– los distintos elementos que integran este conflicto, que pone en juego, sobre todo, el valor que a la compañía aporta cada uno de los contendientes. Su surgimiento, de hecho, tiende a hacerlo como una expresión de esta índole.

Me mandaron a hacer cosas por primera vez a Bruselas, de inglés, en el servicio de [X], donde no sabía nadie inglés, y eso le sentó muy mal (E. 3).

Cuando el agresor se percibe devaluado por una manifestación de valor añadido del agredido –«saber inglés», por ejemplo–, surge o estalla de una forma más evidente –«eso le sentó muy mal»– el problema. Pero parece que es primeramente el que ocupa la posición de acosado el que busca que se reconozcan sus cualidades –algo que hay que considerar bastante frecuente, en particular cuando se entra en una empresa, a pesar de que el lo puede generar rechazo entre una buena parte de sus componentes al cuestionar el sistema establecido–.

La organización, a través del jefe acosador o del grupo que le sigue, establece un proceso continuo, *in crescendo*, de exclusión, como se indica en el siguiente fragmento discursivo:

Yo era invisible. No es que me dijeran: ‘tú eres un hijo de puta’; eso no ocurrió. Sólo que fue *in crescendo* el ninguneo, la seudohumillación y el no tenerte en cuenta para nada (E. 9).

Desde su origen, el enfrentamiento por el valor de cada uno se convierte en un proceso de desvalorización del empleado inadaptado. En el mismo termina interviniendo buena parte de los elementos del sistema, ocasionando una apariencia de objetividad, en cuanto que es la propia institución la que, asumiendo las conductas de sus dispositivos, lleva a cabo esta labor. En una fase

más avanzada, será el conjunto del colectivo el que empiece a tratar de diferente manera al acusado, cuestionando su valía.

(Desde esta perspectiva, por ello, parece más conveniente hablar, como venimos haciendo en las últimas páginas, de «posición del acosado», distanciándose de los análisis en clave de perfil o carácter propios de la óptica psicológica que hemos realizado en la segunda parte de esta investigación).

Los papeles de agresor y agredido –y hasta el propio proceso de *bossing* como tal– quedan fijados e institucionalizados definitivamente con la denuncia; su mediación es la que, a la postre, perfecciona el acto de hostigamiento. Mientras tanto, sólo hay percepción por parte de los receptores, de los supuestos matratados. De ahí la presión por que se efectúe aquélla, en la que la asociación de víctimas y los psicólogos y psiquiatras tienen mucha responsabilidad.

Me metí en Internet... Llamé a [la psicóloga de ACAL]; me abrió los brazos... una acogida buenísima, me entendió, y me ayudó mucho... Me dijo: 'lo que tienes que hacer es grabar las conversaciones, tú no decir nada, y grabar, grabar... y luego denunciarle'. Empecé a grabar; empecé a grabar y... ¡qué mal lo pasé! Parecía que estaba en una película de terror... Métete la grabadora chiquitilla aquí, que no se te caiga, aprieta el botón cuando viene...: una aventura (E. 4).

5.5. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL *BOSSING*

5.5.1. Apuntes metodológicos adicionales

Antes de plantear las distintas etapas que sobre este concepto pueden derivarse del análisis del material discursivo de las entrevistas, procede efectuar aún ciertas reflexiones de carácter metodológico, algunas de las cuales han sido ya apuntadas en el apartado 5.1.

5.5.1.1. La comunicación del acoso como sistema en sí mismo

En primer lugar, la comunicación es aquí objeto inmediato de estudio y, a la vez, sujeto de las acciones o transformaciones descritas; ocupa un lugar central en esta parte del trabajo y, a la vez, se constituye en agente del propio proceso. Aunque parezca tautológico, es la comunicación la que comunica, por lo que adquiere sentido incluso dejar de preguntarse quién lo hace, quién emite o quién recibe. Podría admitirse, como se ha anunciado más arriba, que corresponde a la organización o a la sociedad dar cuenta del *bossing*; pero cabe quizás ir un paso más allá en nuestros presupuestos epistemológicos, dotando a la comunicación de cierta autonomía a la hora de su análisis: ver a ésta como una estructura que desarrolla su propia evolución, como un sistema en proceso.

¿Qué se gana con tal decisión? Hay que partir, como vimos en el capítulo 1, de que han sido establecidos los entornos preferentes para este tipo de comunicación: mercado laboral cada vez más desregularizado, entidades con objetivos pocos definidos, difuso establecimiento de la división de funciones y responsabilidades, amplio peso de los intercambios informales y el capital económico-social sobre los canales formales y el capital técnico-formativo, etc. Puede decirse que tal es la infraestructura contextual, relacional y organizativa que amplía las posibilidades de la génesis del acoso laboral.

Hablar entonces del reparto de papeles entre emisores y receptores de la comunicación conduce, casi inevitablemente –como hemos recogido en la segunda parte de esta investigación–, a una moralización de la situación, donde directamente los primeros se convierten en culpables y los destinatarios en víctimas. Se pasaría así de nuevo, casi sin querer, de una explicación sociológica del fenómeno a otra de índole moral o, en el mejor de los casos, psicológica, haciendo depender el proceso de la evaluación ética de los participantes o de sus estructuras de carácter o personalidad. Tal vez con aquélla se gane poco, pero se deja por un mo-

mento el pesado fardo de basar la existencia y evolución *debossing* exclusivamente en las particulares características de los individuos que en él participan.

La referencia a la comunicación como un sistema tiene cabida desde la configuración de las organizaciones como tales: el mismo lo es en la medida en que resulta señalado por aquélla como perteneciente a esa categoría analítica, y, yendo más allá de un simple nominalismo, por que el sistema de comunicación lo asume como propio, como un sistema de comunicación. De esta forma, toda entidad, y también las laborales, queda así encuadrada porque emite, recibe, es percibida y referida y, sobre todo, articula comunicativamente sus acciones —ya sea las de proyección externa (producción, publicidad, generación de imagen, etc.), ya las de índole interna (planificación, ordenación de los recursos de todo tipo, etc.)—. Sólo en cuanto sistema de comunicación se la puede entender como sistema social.

Semejante razonamiento puede aplicarse a la comunicación del *bossing*, ahora incluyendo éste en el sistema de comunicación de la organización. En principio, cabría entender que aquélla tiene su función en el conjunto de este último: en los primeros momentos se establece, en efecto, en esos términos, especialmente como un factor destinado a integrar a los elementos en la entidad en cuestión. Pero después se configura como sistema en sí misma: cada acción adquiere sentido con relación a otras anteriores específicamente relacionadas con el hostigamiento.

De esta manera, tenemos que si la práctica que nos ocupa revela su razón de ser en un contexto corporativo determinado es porque la organización, al menos parcialmente, puede entenderse como cultura para el acoso: se reconoce una forma de ser y de actuar de las empresas e instituciones, vinculada a unas características materiales de las mismas, tendente a producir este tipo de comportamientos.

Allí el acoso y derribo es una de las cosas normales. La directriz es hacer la pelota a los dueños, o sea, procurar que no se enfaden mucho para que no la paguen contigo. Se coge entre ojo y ojo a una persona, y

mientras están con esa persona, dejan en paz a los demás. ¡Y cuando tú te sales de esa directriz...! Se ha creado un ambiente de echar todos los muertos a alguien para que a ti te dejen en paz. Lo mejor al lí es pasar totalmente desapercibido y que nadie te diga nada. (...)

Los ataques de histeria son continuos, los gritos son continuos, las incongruencias son continuas. No hay directrices: lo que ahora es blanco a los diez minutos es negro: 'yo no he dicho eso, en mi vida lo he dicho' ... y hacía cinco minutos que lo había dicho. (...)

... y me dicen que eso es lo que había, que en esa casa funcionaban así, que estaban a merced de sus caprichos, ¡y que si no quería...! (E. 7).

Después de todas las historias: chillidos, gritos, amenazas, chanchullos raros... Mira, hubo momentos en que estaba sin contenidos. (...)

Por un lado, estaban los que actuaban con violencia; por otro lado, los demás, que... su actitud era: 'no me voy a meter aquí... Si se lo hacen a éste, por lo menos no me lo hacen a mí'. (...)

Es un servicio donde hay un montón de bajas y donde la gente cambia continuamente (E. 1).

Lo que puedo decir mal de [el Banco X] es la política de valores de RR.HH... De estos casos ha habido varios: uno en Zaragoza, que terminó en juicio y lo ganó el empleado; otra chica en Sevilla, que lo denunció, pero llegaron a un acuerdo económico y se fue... En Toledo falleció un compañero de 33 años por un paro cardíaco... yo no sé si sería *mobbing*... Según parece, hubo una reunión que duró hasta las diez de la noche, en la que el director de zona le criticó y le puso en evidencia; él estaba con mucha tensión, se sintió mal y les pidió ausentarse –primero en el baño, luego se tuvo que ir a su casa–; en su casa sintió taquicardias, y por la noche murió por un paro cardíaco; su mujer sabía lo que había pasado, pues se lo había contado el marido, y creo que denunció a [X] (E. 6).

La comunicación del *bossing* queda integrada, por lo tanto, en una cultura de ese tipo, que, además, tiende a reproducir Abordar sus peculiaridades y entrar en las de la cultura que le da fundamento, y de lo que adquiere sentido como acoso, van indefectiblemente unidos. (Así lo reflejan las manifestaciones de los entrevistados, que han sido quienes han aportado las descripciones de ciertas situaciones –*descripciones densas*, tal como utiliza el antropólogo Clifford Geertz este concepto– en clave de acciones inscritas en una cultura de hostigamiento).

Como unidad sistémica, la comunicación del *bossing* se alimenta de todas las expresiones e interpretaciones; es decir, de los mensajes de los diferentes agentes que participan en el proceso. Sería enormemente parcial y reduccionista quedarse sólo en los contenidos emitidos por una de las partes (como por ejemplo, la acusada de «acosadora»), aun cuando ha de reconocerse que a ello es a lo que tiende el material empírico de los discursos de los interlocutores: a poner los focos en esa dirección. Ha de hacerse el esfuerzo por entender aquella unidad de manera dialéctica: como un diálogo entre los implicados, de manera que la acción de unos se explica por las actuaciones de los otros.

(...) aunque una secuencia interaccional puede estar *puntuada* (por los participantes o el observador) como un patrón de causalidad unilateral, tal secuencia es de hecho circular, y la aparente «respuesta» también debe ser un estímulo para el hecho siguiente en esta cadena interdependiente. Así, afirmar que la conducta de *A* causa la conducta de *B* significa pasar por alto el efecto que la conducta *B* tiene sobre la reacción posterior de *A*; de hecho, significa distorsionar la cronología de los hechos puntuando ciertas relaciones en el modo de adjudicarle relieve y oscureciendo otras. Sobre todo cuando la relación es complementaria, como en las relaciones de tipo líder-seguidor, fuerte-débil o progenitor-hijo, resulta fácil perder de vista la totalidad de la interacción y desmenuzarla en unidades independientes linealmente causales (Watzlawick, Beavin y D. Jackson, 2008: 122).

Precisamente a partir de una aprehensión tal, la comunicación del y en el acoso laboral puede terminar desligándose parcialmente del contexto concreto que la genera. Como si tuviese su propia lógica autónoma. Esto se expresa especialmente cuando sale de la organización particular y establece relaciones con otros órdenes de la sociedad: el jurídico –el médico-terapéutico –psicólogos, asesores...–, el asociativo –sindicatos, asociaciones expertas...–, etc. Pero, también porque adquiere esa lógica interna, es por lo que cabe hablar de ella como un sistema en sí mismo y como una cultura. Así, los entrevistados que se presentan como víctimas tienen la expectativa de que sus receptores legitimen las acciones y el conjunto de comunicaciones que describen como pertenecientes a esa cultura de hostigamiento.

5.5.1.2. Validez del modelo que se plantea

La segunda reflexión metodológica deriva de la capacidad de generalización que permite la sucesión de etapas que se pretende dibujar. ¿De una variedad de descripciones procedentes de distintos casos cabe extraer un patrón común seguido por la comunicación en el *bossing*?

Como es lógico, el modelo resultante no puede pasar de ser un tipo ideal producto de la abstracción de los ejemplos analizados. Cada caso concreto tendrá sus diferencias respecto al mismo, de tal manera que, sobre todo, puede ocurrir que las particularidades de cada uno lleven a prescindir de alguna de las fases. Sin embargo, también hay que apuntar dos elementos a favor de la generalización:

- a pesar de la posibilidad de ausencia de alguna de las etapas, raramente se produce que una de ellas se adelante a la que le antecede, reflejando así la existencia de una pauta de carácter ordinal en la línea pretendida;
- las variaciones o desvíos del patrón general resultan perfectamente explicables desde las condiciones específicas que adquiere la relación de acoso en un contexto determinado —especialmente condicionado por su mayor o menor grado de formalización en las comunicaciones y, sobre todo, las relaciones, y que, a su vez, aparece vinculado al tamaño de la organización—.

Aun cuando el valor del modelo que se plantea se encuentre precisamente en la sucesión de fases que presenta, hay que destacar la relevancia que en él adquiere la integración de las mismas, constituyendo de esa forma el sistema de la comunicación del *bossing*. De hecho, cabe conceptuar la propia ordenación como una especie de gramática de esta última, de manera que cada periodo adquiere sentido en función de los que le preceden.

5.5.2. Fases del proceso de comunicación del *bossing*

Podemos establecer en cuatro las grandes etapas de este proceso cada una de las cuales contiene distintos bloques a modo de esferas o espacios por los que atravesamos sucesivamente. Son las siguientes: privada, comunitaria, organizacional y societaria.

5.5.2.1. Fase privada

Los primeros pasos de la comunicación de acoso cabe considerarlos como producto directo de los encuentros iniciales, que son propiciados habitualmente, entre otros factores, por movimientos en la organización.

Es un proyecto de derribo de una organización para crear una organización paralela. (...) es una destrucción de una organización (...) para ser sustituida por otra organización con planteamientos próximos al clientelismo. (...) Es un cambio radical (E. 9).

Éstos pueden ser, por ejemplo, de acceso a la misma – alguien nuevo que entra a formar parte de ella– o de ascenso o cambio de departamento,

Empezaron los problemas cuando ascendí, cuando cambié de categoría a través de un concurso de ascenso de ordenanza a oficial de gestión. Ahí es cuando empezaron los problemas. (...)

Fundamentalmente todo fue porque no hacía los trabajos que hacían mis antecesores. Mis antecesores no eran oficiales de gestión, eran ordenanzas, por lo que estaban abiertos a más trabajos: 'llévame esto a tal sitio, trasládame estos libros a tal despacho'... Una serie de cosas que yo no tenía por qué hacer... porque mis funciones eran otras, más concretas, claro... porque no era ordenanza. A partir de ahí se ocasionaron una serie de enfrentamientos... (E. 1).

aun cuando este último suele darse lógicamente en menor medida, ya que implica que quien lo realiza tiene cierto grado de conocimiento de la entidad y posiblemente cuenta con una mínima red

informal interna, que le ha de servir de protección en caso de que se desencadene la situación de *bossing*.

Esta fase se caracteriza por una intensa transformación de procesos subjetivos –de las relaciones directas entre quienes protagonizarán el suceso–, y el dominio de una comunicación repleta de ambigüedades y ambivalencias vista desde su conjunto. Así, tiende a darse un comienzo con cierta preponderancia de guiños de proximidad, de colaboración cercana e incluso de aparentes propuestas de amistad, y se termina poniendo fin a todo ello mediante una primera señalización de las posiciones de cada uno de los elementos presentes en el conflicto. Sin embargo, globalmente aparece aún en una esfera que cabría calificar de privada, como derivada de los intercambios personales.

Debiéndose subrayar nuevamente que nuestro análisis se apoya en el material discursivo producido por quienes se han ubicado como víctimas en el proceso de acoso, hay que poner de relieve que en esta etapa nuestros interlocutores parecen buscar el reconocimiento de la organización. Ahora bien, se trata principalmente de la obtención de un extremo paradójico: por un lado, se persigue el ser estimado como un miembro más de la misma, y, por otro, reconocido con las «particularidades y el valor especial» que, a través de una variopinta gama de criterios de distinción, parece atribuirse cada uno de los consultados –experiencia laboral o profesional anterior, estudios realizados, forma de ver a la propia entidad o incluso al conjunto de la sociedad, etc. –. Se quiere ser percibido como igual y, al mismo tiempo, como distinto o diferente.

Podría discutirse hasta qué punto esta fase forma parte, en sentido estricto, del proceso de comunicación del *bossing* o constituye sólo una realidad previa y externa al mismo. Son dos las razones que nos llevan a considerarla dentro de él. La primera y principal, porque los entrevistados la han incluido en la descripción de sus casos: ellos han vinculado una serie de expresiones, encuentros y mensajes –que en principio nada parecerían tener que ver con lo que se viene definiendo canónicamente como acoso– como apun-

tes del mismo, como primeros indicios del conjunto, aun cuando, como ellos mismos juzgan, aparentan significados opuestos a los de un fenómeno de hostigamiento.

La segunda razón –que podría estimarse que posee un carácter más objetivo–, porque cabe entender en ocasiones estas relaciones iniciales como un procedimiento de sondeo entre la organización, utilizando uno de sus dispositivos o recursos –un jefe, en nuestro caso– para el conocimiento de las reacciones del otro elemento, y derivando de su resultado la subsecuente estrategia a adoptar.

Los momentos o manifestaciones que cabe incluir en esta etapa son los siguientes:

Acogida

Corresponde a los primeros encuentros entre quienes después tendrán el conflicto. Parece establecerse entonces un intercambio agradable «entre iguales», una comunicación de un carácter muy directo y poco formal, a pesar de la existencia de una relación jerárquica según el organigrama de la entidad.

Ella fue al principio muy amable y muy simpática. Además, recuerdo que al poco tiempo se fue de viaje a no sé dónde y me trajo un regalito. Yo lo pensaba luego y decía: '¡madre mía...!' (E. 8).

Varios de los entrevistados han definido este periodo inicial como «ir de colegas», subrayando el lenguaje coloquial. Incluso no faltan referencias a la impresión que en ese momento albergaban de que se estaba fraguando el principio de una auténtica amistad. Es más, en las fases siguientes se podrá ver una proyección de los residuos de ésta, ya que, en pleno enfrentamiento, se hará uso de una retórica de la proximidad afectiva y la igualdad.

En la mayor parte de las narraciones se dibuja una situación en la que ese marco igualitario parece romperse repentinamente. Una especie de «todo empezó a partir de...» que, en primer lugar, nos indica la reflexión acumulada por nuestros interlocutores para el establecimiento de un inicio tan pautado; y que, a continuación, nos muestra una ruptura evidente con lo que hasta ese instante había sido la relación. Los entrevistados son conscientes de ese punto cero del proceso en el que las cosas empiezan a ser diferentes, que parece adquirir las características de un modo de «pecado original» a partir del cual se abre un período de castigo más o menos colectivo.

Entonces, empieza todo un poco a raíz del 4 de julio, del insulto de que me manda a la mierda (E. 3).

Es un momento definido desde el análisis comunicativo por la señalización de las distancias: entre quien ocupará la posición de acosador y quien es colocado como acosado, entre el grupo y el afectado, etc. Una acción de puesta en valor por parte del subordinado generará rechazo o reacción: bien por la pretensión de éste de indicar cómo hay que funcionar a quien se encuentra en un nivel jerárquico superior,

El jefe le dice que lo haga conmigo para ayudarme; yo empiezo a ver que no coincide con las instrucciones y le digo que hay que seguirlas; y él me dice: 'esto se hace así, ¡me vas a decir a mí cómo hay que hacer las cosas...!' (E. 3).

Yo, que he estudiado Técnico de Empleo, le decía: 'yo creo que esto no se hace así' (porque, a ver: si tú tienes un conocimiento de un tema, para que funcione bien tu equipo tienes que informar, decir cómo se hace...) o '¿qué les parece chicos, si lo hacemos así?'. No admitían eso, no lo podían soportar (E. 4).

bien porque su búsqueda de distinción se plasma en un modo de proceder que es interpretado como falta de integración por el jefe o líder o por el grupo que le sigue.

(...) yo mis cosas las guardaba cada día. Esto, en la comparencia de ese señor, se convirtió en que yo era una persona muy extraña y muy desconfiada, iporque guardaba todo...!; porque, cada vez que salía, bloqueaba el ordenador. Bueno, esto tiene un sentido, además de que son instrucciones del departamento: tú en tu ordenador tienes acceso al sistema de alertas, a tu correo electrónico... eso me lo enseñaron en la Comunidad Europea. Las claves están para eso. (...) Pero la secretaria o el otro me decían que les tenía que dejar la clave de mi ordenador... Y yo les decía que era la responsable de lo que se hacía en mi ordenador, que no tenía nada que ocultar, que para eso estaba la carpeta G, la carpeta común. (...)

Esto, y mi mesa sin papeles, me hacía ser una persona muy desconfiada y maniática (E. 3).

Todo empezó porque no compré un décimo de Lotería de Navidad, por no participar en ese sorteo –a mí no me gusta el sorteo.. por cuestiones ideológicas, por lo que sea–. Por no participar en ese sorteo, empecé a darme cuenta de que la gente me trataba de diferente manera (E. 1).

Hay que subrayar que se trata de un punto de inflexión primigenio apenas apreciable y que, sin embargo, los entrevistados marcan muy claramente. A partir de él, y a pesar de que aparentemente parece que no ha pasado nada, la relación cambia, y las cosas no serían iguales.

Yo dije que mi integridad profesional era lo único que tenía en esta vida –yo no soy prima de nadie ni tengo amigos...–, que lo lamentaba muchísimo... que no iba a poner por escrito recomendando una cosa en la que no creo. (...) Yo creo que, a lo mejor, eso fue el germen también de pensar, ¡esta mujer...! Yo creo que ahí fue un poco un cierto detonante, quiero pensar, ¿no?: ‘esta persona no es afín a nuestras ideas...’ (E. 2).

Lo que se nota entonces es la distancia entre dos culturas divergentes: la corporativa dominante y la que podría entenderse como la «ideal» de organización que albergan los sujetos afectados por el *bossing*.

No eran personas responsables... no trabajaban. (...) Entre ellos decían que había buen rollo; por eso yo no encajaba. ¿Cómo voy a encajar si no soy como ellos? (...) No soportaba que yo fuera una chica inquieta, estu-diosa y preparada (E. 4).

Se pone en evidencia ese «no es de los nuestros» que se desarrollará especialmente en la siguiente fase, cuando la comunidad se convierte en protagonista fundamental de la práctica de acoso.

(Aquí precisamente radica el sentido de lo que afirmábamos en 5.2.: que cabe considerar el fenómeno, desde el principio, también como un proceso colectivo, alejándolo de interpretaciones en clave individual o psicológica. Desde esta óptica, se trataría de una acción de un grupo, con su cultura corporativa, contra la que choca otra forma de ser de la organización. La situación empezaría a explotar, haciendo manifiesto el enfrentamiento latente, cuando quien trae la nueva cultura quiere hacerla valer, como capital simbólico propio, sobre la de los demás. Es decir cuando la misma se utiliza como atributo o referencia en estrategias de movilidad dentro de la empresa o institución).

Expresiones de distancia

A partir del momento «fatídico», se generan expresiones de distancia que contrastan con los primeros intercambios y, sobre todo, con la retórica dominante en el periodo que hemos denominado de «acogida».

Las mismas tienden a ser manifestadas en clave de humor, marcando aún más la separación, pues no todos los miembros del grupo pueden recurrir a él con idéntica legitimación. De hecho, su utilización tiene unos límites, que son los que establece quien está por encima en la línea jerárquica organizativa.

Otro detalle del jefe, que ahora me ha venido a la mente. El dueño de la ONG, cuando yo fui a Barcelona, a que nos presente la empresa, fuimos a comer; nos invitó a comer a un restaurante muy de lujo ... de estas cosas que te impactan. Dices: '¿cómo se pueden gastar dinero en que yo aprenda?, debe ser que nos van a tener en palmitas, ¿no?'; porque se gastaron un dinero en viajes, en hotel, en comida...; y dices: 'he dado con la empresa perfecta'. Bueno, nos invitaron a comer, y en el restaurante estábamos haciendo bromas, normal; decía: 'vamos a tener que luchar en esta sociedad.., vamos por caminos de piedra, y subir, porque es muy difícil'; y yo le digo: 'si hace falta, hasta en burro vamos', por hablar -un hombre que te dice eso, campechano, que te da confian-

za...!—; pues me miró mal y me dijo: '¡en burro irás tú!'. Eso me impactó, no me gustó la contestación. Él se abrió... Tú imagínate que estás así conmigo, y, de repente, yo tengo una reacción un poco extraña, y dices: '¿que le pasa?' (*risas*). Es que transmitía eso de que te da confianza, puedes hacer bromas... No entendí. Es como una reacción fuera de contexto, totalmente. '¡En burro irás tú!'. No lo entendí. Si el hombre lo veía serio, que no admite bromas... lo entendería, tampoco se me ocurriría, pero yo me sentía a gusto, yo hablé... y no entendía, no entendía (E. 4).

La interlocutora de la cita señala como ambigua comunicativamente y de difícil gestión esta situación, al desconocer lo que de mensaje real tiene el componente «gracioso», y lo que de meramente de broma. Puede llegar a entenderse que en esta utilización del humor —en realidad, como vimos en 3.3.4., habría que decir mejor «de la ironía»—, desde una situación de poder que marca el sentido con el que ha de recibirse el contenido, se inicia en este caso el proceso de acoso propiamente dicho.

Las funciones metalingüística —entre las elaboradas por Jakobson— o metacomunicativa —siguiendo a Watzlawick— pasan a desempeñar así un papel preponderante: lo importante es lo que se dice del lenguaje —la utilización constante del humor en la relación— y de la comunicación que se puede llegar a entablar entre los actores implicados: quién está habilitado para emplear este último y quién no.

Al principio no éramos conscientes de cómo le molestaban ciertas cosas; por ejemplo, cuando llevábamos un rato hablando y riéndonos, abría la puerta de su despacho y nos pegaba el maza con algo... pero, claro, se dirigía a mí (E. 8).

Ya no se trata de un lenguaje franco, directo, amable o amistoso como el que supuestamente domina la primera parte de la relación; sino, cada vez más, de un instrumento para el sojuzgamiento, cuyas expresiones parecen dirigidas a buscar la reacción del destinatario.

En fin, una cosa tan sencilla como esa que le había dicho ... —¡el que manejaba el lenguaje de una forma...!: en vez de allanar el camino, él lo utilizaba para envolverte, para ponerlo en contra de ti, y al final y a no sabías ni lo que habías dicho—...

(...) me decía cosas en las que generaba mucho silencio: 'pero bueno, [A], ¿no me has entendido lo que te he dicho antes? , ¿cuando hablo contigo no me entiendes?, ¿cómo te tengo que explicar las cosas para que me entiendas?; no sé, estoy empezando a preocuparme contigo'... Él decía: 'tienes que hacer X'; y al poco rato me decía: '¿me has entendido lo que tienes que hacer?', y yo contestaba: 'sí, X'; -'no, [A], te he dicho que tienes que hacer Y, ¿es que tú no entiendes cuando se te habla?' (E. 5).

Y cuando dialogaba, había que tener mucho cuidado porque te buscaba las vueltas y luego te sacaba los colores en otra ocasión (E. 1).

[Su lenguaje era] falso. De buenas palabras. No podías llegar a ninguna conclusión. Era indefinido, indeterminado. Nunca hubo ni sí ni no . No sabías a qué atenerte (E. 9).

En cualquier caso, en esta etapa lo que se subraya es la distancia jerárquica, la verticalidad. La aparente horizontalidad de la relación anterior queda hecha añicos, y -paso imprescindible para entender lo que sigue: la lucha por el valor, o el jefe señalando lo que se vale y el grado de funcionalidad de los valores propios- se evidencia la desigualdad.

Ella se dirigía a mí con frases como de 'aquí estoy yo', '¡que sepas que yo soy tu jefa y tú tienes que limitarte a obedecer!'. (...)

Porque lo de ella era todo un imperativo; creo que así lo decía en los folios que me dejaba en la mesa: 'órdenes'. (...)

Cuando me llamaba al despacho y cerraba la puerta, se ponía en plan... ¡bueno, como si yo fuera una mierda...! Me llegó a decir que yo no era nadie, y que tenía que sentirme eso, que no me pensara... (E. 8)

Cuando terminó de contarme todo el tema del organigrama, cambió de tema y me dijo que él esperaba que a partir de ese momento la relación conmigo mejorara, porque habíamos empezado muy mal, y si continuaba la cosa así, en el plazo de un año estaríamos sentados en esa misma mesa con una carta de despido (E. 5).

5.5.2.2. Fase comunitaria

La marcación de las posiciones por uno de los elementos del proceso, propia de la fase anterior , conlleva señalar una estructura a

concreta del sistema de valor: expresar aquellos rasgos o atributos a los que se concede mayor relevancia en la organización, e indicar con ello cuáles resultan relegados y cuáles otros directamente no pertinentes. La tendencia del «contrincante», a su vez, es la de aplicar su propio esquema de principios y prioridades, con lo que ello acarrea de desvalorización de los de su contraparte.

De ahí que a este bloque de la comunicación quepa identificarlo por esa lucha que se entabla —lo que, al mismo tiempo, ha y que entenderlo como mani fiesto surgimiento del conflicto y directo preámbulo de lo que uno de los protagonistas definirá como acoso—.

Hay que tener en cuenta que esta disputa abierta por el valor va a exigir una importante exteriorización del enfrentamiento existente. Puede decirse que éste pasa a ser público, alejándose así progresivamente de su exclusiva vinculación a la esfera privada. Es más, se buscan entonces aliados en la estructura formal, lo que implica un trabajo de producción de redes informales dentro de la entidad, y que lo que tiene de grupal la organización se integre en el proceso.

En esta fase, nuestros interlocutores intentan conseguir el reconocimiento de su valor diferencial por el conjunto de sus iguales, en cuanto integrantes de una misma unidad comunitaria. La pretensión es la de que este último se coloque por encima del del oponente como valor funcional para la organización. Cabe considerar este momento como el más crítico, o de histéresis, de manera que su resolución significa la consolidación o abandono del *bossing* como tal. Así, si quien ocupa la posición de acosado obtiene la satisfacción demandada, quien se sitúa en la de acosador tiende a declinar en sus pretensiones o estrategias. Sin embargo, la agresión prosigue cuando el grupo en cuestión opta por hacer el «vacío» al hostigado, mediante silencios densos.

La organización es contemplada como comunidad, dando incluso preferencia a sus valores de cohesión interna frente a los objetivos formalmente señalados por la globalidad del sistema. Una de

las partes, normalmente el acosado, intenta defenderse del posicionamiento que propende a tomar el colectivo haciendo «oficialmente» público su estado, y en viando, en consecuencia, mensajes a la dirección describiendo el proceso desde su punto de vista.

A partir de ahí, se pone fin a la fase comunitaria, para iniciar, como veremos en 5.5.2.3., la organizacional, en la que es la propia entidad como tal la que empieza a desempeñar un papel protagonista.

Lucha por el valor

Iniciada de una manera irreversible la distancia, la relación de colaboración original se torna en otra de competencia, donde la lucha por el valor resulta estratégica.

Nuestros interlocutores describen éste como un momento en el que se hace evidente la falta de valor del oponente y su propio alto valor funcional para la organización.

Grabé una vez que me dijo: 'quiero hablar contigo; vamos a un restaurante, a tomar café al mercado... Mira, [A], tú eres una chica muy maja... me da ganas de matarte, no te puedo, me da ganas de matarte, eres muy buena mujer, pero...'; -'pero... ¿por qué?'; -'no lo sé'; -'tú estás mal'; -'es que no te soporto'. Claro, yo sabía por qué, porque yo era muy competente, muy inquieta (E. 4).

Yo tengo un defecto -yo no pensaba que era un defecto-, y es que soy extremadamente meticulosa. Yo no me puedo permitir el desorden en mi trabajo. Ni el desorden ni el dejar las cosas para el día siguiente. Todo por escrito para que quede constancia de todo incluso a veces por duplicado, para la oficina y para mí... Y al ser extremadamente meticulosa, ella no lo soporta (E. 7).

Al hacer esto, desvalorizan al mismo tiempo, aun sin pretenderlo, a buena parte de los miembros de la entidad, que manifiestan, consecuentemente, su rechazo.

Yo empecé a ver que el ser joven, el ser mujer y el haber sacado el número 1 eran cosas que, tanto con este señor como con otros compañeros, generaban una actitud de rechazo hacia mí (E. 3).

Entonces, es la comunidad la que se expresa, o , para ser más precisos, lo que tiene de comunitario toda organización. Los integrantes de la misma reaccionan, así, regresivamente.

Ahí se mueven por intereses. Los que tienen que esconder algo, porque lo tienen que esconder; los que tienen intereses comunes, porque los tienen..., y eso es un poco lo que mueve. Las relaciones personales que hay ahí son un poco por intereses, o por miedo... cuando ven que pueden perder algo (E.3).

Primer silencio

La distancia se marca a través de la falta de comunicación, tanto entre el interlocutor y su oponente, como entre aquél y la totalidad o parte de sus compañeros, incluso cuando antes podía haber desarrollado algún tipo de vínculo y , sobre todo, un intercambio más o menos intenso . Buena parte de los flujos informales quedan cortados.

Por lo visto, él tuvo una serie de conversaciones tanto con [D] como con [G] –que eran las dos personas que me habían reportado y con las que yo tenía una excelente relación–, y les estuvo preguntando por mí, que cómo era yo como jefa... Ambas le hablaron muy bien de mí –[A] le dijo que yo era la mejor jefa que había tenido–; yo creo que eso le debió de terminar de cabrear; yo le decía a [A] que no le dijera esas cosas... ¡que es que encima me buscas la ruina... '! Entonces él le decía que mucho cuidado con las cosas que me decían; que él esperaba lealtad, y que no debíamos entre nosotras comunicarnos, que todo lo que él les dijera a ellas no debían comunicármelo a mí (E. 5).

Es una etapa enormemente sutil. Muy distinta del silencio , con fines de aislamiento, que se vivirá posteriormente, cuando la organización como tal entra en juego. Son percepciones del entrevistado, apuntadas como subjetivas por él mismo , para indicar, sobre todo, que las cosas ya no son iguales y que se ha inaugurado una situación extracomunitaria por el grupo, del que a partir de ese momento se ve ajeno.

Otro día me vine llorando. ¡Es que no me hablaban...! Entre ella y él me cortaban la comunicación. Un día le dije a [A] a la hora de comer: 'aquí pasa algo, [A], yo no estoy a gusto. No sé qué me está pasando. Yo estoy

muy mal'. ¡Estaba con unas ganas delbrar...! Estaba cargada. La otra me miró, tiró pa' trás y me dijo: -'por un tr abajo no merece la pena sufrir tanto'; -'es que no me estás entendiendo: así no se puede abajar; yo te pregunto... este entorno... aquí pasa algo, ¿pasa algo, [A]?, ¿tienes algo contra mí?'; -'¿yo...?, nada, pero no merece la pena sufrir por un trabajo'. Me desviaba la tía (E. 4).

¡Fíjate lo que son las cosas!: el grupo acosador casi imitaba al jefe... Había veces en que, estando yo en mi mesa, y venía alguien andando... hasta el sonido de los pasos de mis compañeros me parecía igual al del jefe; era como una especie de exorcismo, como si estuvieran poseídos: la misma voz, los mismos pasos... (E. 1).

Esa realidad adquiere un carácter más denso en el caso de la relación con quien es situado en la posición de «acosador». Se trata entonces de un silencio que evidencia la negativa a recibir comunicación del «acosado», que puede interpretarse como manera de ningunear a éste y de manifestar la falta de valor de sus mensajes –propuestas, consejos, trabajos, etc.– y, en definitiva, de su labor. Algunas manifestaciones del mismo en la recepción son muy elocuentes.

Yo no sabía qué hacer Lo normal era que yo pasase un proyecto y que no me contestara; podían pasar cuatro, cinco o seis semanas sin decir ni que sí ni que no; silencio absoluto. O me llamaba, hablaba conmigo, se interrumpía la conversación, me decía que me volvería a llamar cuando pudiese... Todo esto me sorprendía desfavorablemente. (...)

Recibía un correo electrónico diciendo: se convoca, para pasado mañana a las 12, reunión. Teníamos que mandar los proyectos, las actividades que íbamos a comentar. La persona que había entrado nueva y mi compañero antiguo también mandaban algunas propuestas; se juntaban todas, se ordenaba... Normalmente lo mío iba siempre en los últimos puntos del orden del día. A los siete u ocho meses no me esforzaba demasiado en mandar cosas par a que figuraran en el orden del día... por que intuía que daba igual. (...)

Yo, cada vez que me ponía delante de esa persona, sabía que lo que yo le decía no le interesaba nada. ¿Que cómo lo sé? De muchas maneras: la llaman por teléfono, mira para otro lado...; tenemos conversaciones donde el móvil suena siete veces, y se pone a hablar, y ji, ji, ja, ja, o 'me llama el presidente', o 'lo dejamos aquí y veremos cuándo lo retomamos'. Entonces, en ese ambiente tú no puedes plantear nada» (E. 9).

En una ocasión me dijo... –yo estaba seleccionando a primera hora de la mañana, entonces... ya era en la última etapa, cuando él no quería saber nada de mí–; recibí una llamada en mi móvil de él; y como estaba seleccionando, yo no le pude contestar a la llamada, y me acerco a su despacho cuando termino de seleccionar –él estaba tecleando– y le digo: '[A], tenía una llamada perdida tuya; yo estaba seleccionando, ¿tienes algo que decirme?'; y me dijo sin mirarme: 'te he escrito un *e-mail*'; y yo le dije: '¿el *e-mail* que va sobre el informe...?'; y él contestó: 'está en *lose-mails*'. Él ni me quería hablar.. No le salía de las pelotas hablar conmigo. Era un grosero (E. 5).

El día que me mandó a la mierda fue muy violento. Por supuesto, eso lo hizo porque no había nadie. Luego lo ha negado. Decía otras cosas curiosas; dice que dijo, mientras se iba por el pasillo, que qué bien que se iba a la sierra... que yo lo habría entendido mal (E. 3).

Desvalorización en el grupo

En esta fase, el grupo se ha ido posicionando.

El propio Jefe del Servicio empezó a cambiar su actitud conmigo. Dejaban de hablarme... (E. 3).

Pero, sobre todo, su silencio contrasta con las manifestaciones públicas de falta de valor del interlocutor por parte del supuesto agresor,

Paralelamente él había estado haciendo una serie de maniobras para venderme como persona conflictiva que no hacía su trabajo. (...) Y paralelamente, él continuó dando muestras hacia la organización de que yo estaba defenestrada, y que la persona de su confianza era [G] (E. 5).

y particularmente con los gritos que en algunos casos se le atribuyen.

Me llamaba a grito pelado, (...) y con clientes delante (E. 7).

Esta frase del 'guindo' me la dijo cuando íbamos andando por mitad de la oficina, y nadie se enteró. Era un profesional, era muy listo, todo sin pruebas. Lo más humillante fue con testigos, cuando tenía a los testigos de su lado. (...)

Entonces, él dio otra vuelta de tuerca más... Empezó a gritar; pero cuando te digo gritar, digo terrorismo psicológico, gritos que te pueden romper el tímpano, y que terminas llorando. No dice: 'oye, que te he dicho que hagas eso'; dice: '¡¡¡cállate!!!', como un alarido. (...) Eran gritos terroríficos. (...)

Eran agresiones verbales y ofensas —él nunca me tocó—, como 'pero ¿tú alguna vez piensas lo que dices?'. Él, que era un puto inútil, me estaba llamando tonto del culo, gilipollas (E. 6).

Como ya habíamos tenido varias, en esta ocasión, cuando me empezó a gritar, yo le dije (...) (E. 5).

Si anteriormente la comunicación había tenido lugar sólo en el ámbito privado, el acosador necesita ahora a testigos. ¿Para qué? Para

- restablecer la estabilidad de los valores de la comunidad de la organización, que habían sido puestos en peligro inicialmente por el afectado;
- evidenciar la propia victoria en la lucha por imponer dicho sistema de valores;
- reforzar la complicidad *intragrupo* —a partir de ese momento, todos son testigos y cómplices—;
- hacer pública la distancia —nadie podrá manifestar ignorancia en las relaciones y acciones que se sucedan con el acosado desde ese preciso instante—;
- socializar su acción —se convierte en líder o en fuerza su condición de tal, pero consiguiendo que su actuación sea grupal—.

Aun cuando hemos destacado los puntos de esta fase desde una pragmática social, buscando las funciones de esta puesta en escena del rechazo comunitario, no pueden dejarse de lado, por supuesto, las dimensiones relativas a la estructura de personalidad

de quienes son situados en las posiciones de agresor y víctima –que desarrollamos ampliamente en el capítulo 2–.

Te contaba su vida, te lloraba –lloraba también–, te decía: ‘Lo estoy pasando muy mal, tengo un problema sentimental...’. No sé, no te imaginas para nada que éste va por lo que va...

(...) Comprábamos y guisábamos. Y él decía: ‘¿Guiso, chicas, que están trabajando’. En el fondo, ¿sabes lo que luego entendí?: que éste guisaba porque no quería gastar ni un duro, porque él no gastaba, él guisaba con lo que nosotras comprábamos... Y él comía. Y como él guisaba, ¿qué dices?, pues ‘ipobrecillo...!’ (...)

Un día viene el [X] al trabajo, llorando, venía todo guarro, con la barba sin afeitar: ‘me van a echar de casa, no he pagado el agua, no tengo agua en mi casa para ducharme’. Y me dio pena, ipobre hombre!: –‘¿quieres que te deje dinero y ya me lo pagarás?’; –‘¿tú me sacarías de un apuro?’. Mentira, yo creo que era para otra cosa. Y yo creo que se drogaba y to’ eso... porque un día encontré unas tarjetas de crédito muy aborreadas (?). Ese hombre... estaba... era cocainómano. Como estudias drogas, yo sé que los drogadictos usan las tarjetas de crédito para raspar la droga, para hacer las rayas. Encontré muchas tarjetas de crédito... Dormía y todo en la oficina. Es que hay mucho ahí, así te voy a contar...! Ese hombre era cocainómano (E. 4).

Hacía comentarios machistas. Nos hicimos una foto en un viaje; yo me agaché, porque éramos muchos, y dijo a otro compañero suyo: ‘no, tú mejor levántate... que a las mujeres se os vea mejor el culo... delante de la delegación de inspector es mexicanos... y él se echó a reír. Y yo me sentí muy mal (E. 3).

Fui a su casa a conocerlo; entré al salón, conocí a su mujer. Lo normal cuando hay un desconocido es que la gente sea prudente, se muestre educada y tal; bueno, pues no: empezaron a gritarse entre ellos de mala manera; y yo, sonriendo, para rebajar la tensión; no estoy acostumbrado a ese ambiente familiar. (...) Recuerdo que una vez le llamé al móvil –yo estaba fuera– y le oí pegarle un grito tremendo a su hijo. (...)

La gente le tenía miedo. Era un tío que gritaba mucho. Recuerdo una vez, hablando con su mujer por teléfono, pegó un grito acojonante; y todos, cabizbajos, diciendo: ‘¿qué habrá pasado?’ Violento, muy violento (E. 5).

Tiene un complejo de inferioridad profundo. Y se eleva por encima de ti dando gritos, aunque sea por la cosa más tonta. Así se siente mejor (...)

Este médico me hace ver lo que me está pasando.. Me hace ver que me he metido en una vorágine que es destructiva y que no puede ser que la empresa no es mía, que no era normal, 'que esa tía está para que la encierren', que la directora comercial estaba en tratamiento psiquiátrico... —es del dominio público... desde hacía años (...)— (E. 7).

A mí me parecía una persona con muchas inseguridades, con un gran sentimiento de inferioridad, y muy soberbia. Y todo eso lo proyectó en mí. Sus actuaciones eran raras. Me exigía que hiciera cosas que no me correspondían. Por ejemplo, en verano, que se habían ido todos de vacaciones, y me habían dejado trabajo, recuerdo que me dijo que cuando acabara todo, que me pusiera a limpiar las estanterías —a limpiarlas, a limpiarlas...!: para eso estaba la señora de la limpieza...—; y la recuerdo perfectamente, llamándome desde su sitio de la playa ('estoy recién desayunada, al borde de la piscina...'), diciéndome que cómo iba el tema de la limpieza. ¡Era una cosa muy fuerte...! (...)

Al final, recuerdo que se compró un sello rojo, que ponía 'urgente'; y yo llegaba por la mañana y me encontraba en mi mesa varios folios escritos a mano, con una letra que no había quien la entendiera, y había miles de sellos de 'urgente' puestos... Tú imagínate: si estás bien, te entra la risa, pero si ya estás un poco tocado, dices: '¡socorro!, ¿pero esto qué es?; es de una loca'. (...)

Y te la podías encontrar con los pies encima de la mesa, leyendo el periódico tranquilamente. Y el resto de la gente estaba a la carrera para poder llegar a tiempo a las cosas (E. 8).

Recuerdo que me llamó la atención lo que nos contó en esa comida: que había un personaje en [...] que era muy conocido, que se llamaba Pirulo, uno que vendía cacahuetes, pipas, cromos... dijo que era muy pesado y que iba a verla varias veces; y contó que una de las veces que fue a verla, nada más verlo pasar por la ventana, ella se metió debajo de la mesa; entonces, entró su secretaria al despacho para decirle que estaba Pirulo, y, claro, no la vio, porque ella siguió debajo de la mesa, y Pirulo entró en su despacho.. Eso se me quedó grabado... Era una persona que era incapaz de dar la cara, ni siquiera ante esta persona, un viejo que vendía cromos... (...)

A la persona que estaba encargada del tema de personal —a la que despidieron— le mandó alguna cosa que sí que nos llamó la atención: que le olían los sobacos a la persona de la limpieza ('he vuelto a sentir malos

olores en mi despacho, y creo que es la chica de la l'impieza'). O al de mantenimiento, si había hecho un esfuerzo importante y entraba a su despacho, le decía que le afectaba a la pluitaria... Algunas cosas que ella exhibió en el juicio posterior eran de esa índole (E.9).

No obstante, desde la perspectiva que nos ocupa en este capítulo creemos que lo relevante es la expresión de una especie de victoria del grupo sobre el individuo que ha manifestado previamente su valor de distinción. Así, algunos de los entrevistados hablan de humillación pública. De eso se trata.

No había educación ni respeto cuando mandaba algo... era un imperativo. Me hacía cosas muy denigrantes... como si en vez de ser una persona, fuera su perro (E. 8)

Yo dije en primer lugar que eso era imposible bajarlo por ahí y en segundo lugar, que no era categoría mía; eso era categoría de un mozo, mozo que teníamos, pero que se dedicaba a lo que se dedicaba: a obsesarme, a apuntar a qué hora me iba, a qué salía, etc. Y o le llegué a decir: «apunta: a las diez y media me voy al servicio (¿ve doble, ce')» (E. 1).

5.5.2.3. Fase organizacional

La organización actúa como tal, y va a desempeñar en esta etapa un papel primordial, de emisora de buena parte de las comunicaciones. Se aprecia cómo el proceso adquiere mayor grado de publicidad y formalización. Puede decirse, incluso que escapa ya del todo a la gestión de sus iniciales protagonistas, aun cuando sigan constituyéndose en agentes y afectados del mismo.

La entidad, pues, toma cartas en el asunto, y adopta determinadas posiciones.

Con el Jefe de Servicio y con la Jefa de Área, todo iba muy bien. Hasta que yo denuncié aquello de cuando me mandó a la mierda, eran reconocimientos continuos. (...)

Y entonces, es cuando empiezo con la Jefa de Área. Ella se llega a reunir conmigo, pero también se reúne con el otro. En esa semana no hay respuesta. Y además, noto cómo en esa semana el jefe ya no viene todos los días a sentarse a la mesa, como venía antes para explicarme 'haz esto

o lo otro'. En los desayunos empieza a decirme que ese día ha quedado a desayunar con no sé quién, al otro día también... ya no baja a desayunar, o no me acompaña. Había un curso importante esa semana que me habían dicho que hacía falta que asistiese, y, de repente, me dicen que no hace falta que asista, que es mejor que termine el trabajo... Noto una actitud como de evitación: el Jefe y la Jefa de Área empiezan a relacionarse menos; me saluda serio, pero no trata de hablar nada más; se pierde la cordialidad que había antes. Esta Jefa de Área sí pasaba a saludar –a diferencia de la otra Jefa de Área, que está a su bola–, pero veo que a mí pasa de saludarme (...), pero, claro, todo ocurre después de ese famoso día. Noto que cambia el trato y que coincide con ese evento (E. 3).

Tiene tendencia a hacerlo, ya sea mediante la apertura de un expediente o intentando dar respuesta a una denuncia, y puede llegar a concluir con la notificación de una sanción e incluso de un despido. Entretanto, circulan mensajes informales, directamente realizados entre los principales implicados, algunos de los cuales tienen carácter de amenazas más o menos veladas o manifiestas.

Hay que tener en cuenta que el hecho que permite el paso desde la fase anterior a ésta suele ser producido por quien se posiciona como acosado. Se concreta en ocasiones como un mensaje dirigido a la entidad –directivos, *staff* ejecutivo, etc.–, en el que se busca el reconocimiento de la situación y de sí mismo como agente pasivo, lo que supone colocar al otro como elemento activo.

Denuncia interna

Tras la escena que algunos refieren como de la «humiliación», y otros como de los «gritos», la comunicación directa entre los protagonistas parece difícil, con la diferencia de que uno de ellos aparece como derrotado. La situación resulta prácticamente insostenible para éste desde su perspectiva personal: por un lado, está aquella incómoda sensación; por otro, se ha hecho manifiestamente pública la relación, y el proceso deviene cada vez más visible y formal.

Empieza este último por una búsqueda, por parte del acosado de protección en la organización. Para ello, intentará utilizar lo que le

queda de red social propia dentro de la misma y sus lazos anteriores, o, como sucede en uno de los casos, recurrirá a los responsables políticos máximos transmitiéndoles un mensaje de denuncia que estará reducido aún al ámbito interno.

Me dije: 'le voy a llamar y le voy a decir lo que está pasando aquí'; y le llamé, porque me enteré que al día siguiente iba a venir a Madrid. 'Necesito hablar con usted urgentemente: están pasando unas cosas muy extrañas en su empresa, usted tiene que saberlo como dueño, y porque usted me ha hecho a mí la entrevista y me contrató'. Y el hombre no me dijo, '¿pues qué cosas raras están pasando?'; me dijo: 'vale, vale, mañana te llamo, dime tu teléfono'. Y yo le llamé de mi móvil, en mi casa, y lo hice como oculto, para que no apareciera mi teléfono, y le di mi teléfono; apuntó mi teléfono... y no me llamó jamás, jamás me llamó este hombre. Eso a mí no me gustó (E. 4).

En esta comunicación «hacia arriba», y tras el salto a la esfera pública que ya han dado los acontecimientos, lo que se pretende es simplemente fijar en este nuevo nivel la propia percepción y situación. De ahí que, aunque tenga que admitirse en principio como demanda, no adquiera características de tal.

Yo envíé el primer *e-mail* al Jefe del Servicio y a la Jefa de Área. Yo lo único que pido es que me deje tranquila, porque estábamos en el mismo despacho.

(...) Como veo que los jefes no hacen nada, y o llego a hablar con el Subdirector General —el máximo cargo de esa Subdirección— (E. 3).

Yo ya le había contado cosas a [A, máximo directivo de la empresa], pero nunca me defendió; me decía que tuviera paciencia, que aguantara... y poco más. Y entonces le envié un *e-mail* explicándole todo: le decía que, por todo lo que se había perdido el buen ambiente de [nombre de la empresa], había decidido renunciar al puesto de Dirección de Recursos Humanos y acogerme a una jornada reducida, como habían sido las condiciones iniciales (E. 5).

Incluso, cuando en lugar de los estrictos canales formales se utilizan otros métodos, presenta realmente rasgos de una mera explosión de expresividad.

Yo llegué a hablar con la jefa de Barcelona, la superjefa. Yo me llevaba bien con ella. Recuerdo hablar con ella, yo ya llorando, hecha polvo. Ella parecía que lo entendía, pero, claro, era esta mujer contra mí, ella o yo (E. 8).

Importante es subrayar lo apuntado: la presencia en este apartado de dos periodos, que pueden estar diferenciados en el tiempo. Uno primero, claramente expresivo: aquel en el que quien se considera acosado cuenta de manera más o menos informal su percepción de la situación a un agente con una destacada posición ejecutiva en la organización. Para ello, se requiere disponer de lazos, más o menos personales, con un representante corporativo tal, es decir, estar en condiciones de llegar hasta el núcleo de la entidad.

El otro periodo lo constituye la conversión de la expresión en denuncia. La comunicación adquiere entonces un carácter más permanente y formal, con independencia del soporte que se utiliza. La organización se ve obligada a valorar el escrito en que se plasma, o lo que es lo mismo, a darse por enterada del asunto.

Para que los dos momentos se produzcan, se hace necesario que el afectado tenga los contactos necesarios en la empresa o institución de que se trate. De lo contrario —como ocurre en uno de nuestros casos—, sólo se presenta el segundo, que adopta así todas las características de la demanda, y pone en evidencia precisamente la carencia de la mencionada red social interna.

Primeras respuestas de la organización

Aparece como una etapa corta, que se limita prácticamente a constatar que la organización es sabedora de la situación, y que certifica su carácter público.

Los entrevistados califican este momento del proceso, o, para ser más precisos, la comunicación que lo configura como «falsa», y, especialmente, como muy formal o «política».

Me contestó el Director de Recursos Humanos –mi homólogo en la empresa–; me decía que no me preocupase, que la empresa me deseaba todo lo mejor... Todo muy político (E. 2).

Más allá de estas consideraciones y evaluaciones sobre el mensaje, tal vez lo más importante es que instaura, casi de una manera irreversible, la comunicación por escrito –y, por tanto, formal– como única. La oral tiende prácticamente a desaparecer –incluso, como se verá inmediatamente, con el conjunto de elementos de la organización–.

Si antes el desapego era crítico, ahora más. La comunicación que tenía con ella era por escrito, porque ya he dicho que si tú la decías una cosa, ella decía que era mentira o que no le habías dicho nada, o que no le había dado ese documento. Ahora la comunicación era por escrito, para que quedase constancia. Seguía ocurriendo lo mismo pero ahora me era muy fácil coger del registro que tengo: ‘te lo vuelvo a mandar por fax, porque ya te lo mandé’, y le mandaba el reporte del envío inicial (E. 7).

Puede decirse que estamos ante el instante en que la comunicación entre la entidad y el sujeto afectado se esclerotiza definitivamente.

Normalmente no querían hablar. Un día él iba a coger una cosa que tenía yo detrás, en la estantería, y casi se cae; y le dije: ‘oye, ¿no me puedes pedir a mí?... para eso está la palabra: yo estoy aquí al lado y mira: ¡casi te caes por no pedirlo!’. Y me dijo: ‘es que es salud; no hablar contigo es salud’. (...)

Un día vino y me dijo: ‘[A], ¿a comprar una cosa’ –a fotocopiar papeles, a no sé dónde...–, esto con engaños; porque cuando vengo, no estaba el escritorio de la [B] la otra compañera y éste no estaba, sólo el mío. (...) Y cuando vengo: ‘¿y esto...?, ¿ya nos vamos todos?’ –estábamos a buenas, ¿eh?–; y dice: ‘no, te vas a quedar aquí, para informar a la gente que viene, para decirles que estamos en otro sitio’. Pero no me lo dice el día de antes, me lo dice allí y me sorprende; no te da tiempo de pensar, todo ya con artimañas, muy psicópata (E. 4).

La relación con mi jefe, entonces, cambió... pero el mal ambiente y la violencia no la quitó nadie. A partir de ahí, no se dirigía a mí. Se dirigía a mí a través de mi compañero, nunca directamente: ‘que dice el jefe que te diga...’; yo les decía: ‘pues dile al jefe...’ (E. 1).

El lenguaje ambivalente de la tregua

El proceso está en la esfera pública corporativa; y «la pelota», en el tejado de la empresa o institución, que tiene ahora que decidir. Mientras tanto, se producen una serie de acciones de gran interés.

La primera, tal como la denomina uno de los entrevistados, adquiere la forma de una tregua. Es una circunstancia en la que la agresión cesa de pronto. Incluso parece recuperarse un lenguaje más cercano, una comunicación que recuerda a la inicial. Todo apunta a que se intenta conectar con ella, y con la existente en la fase que hemos denominado de «acogida».

Era muy embaucador, te hacía el pendejo... seductor. Me llama una mañana a la oficina, un miércoles, cuando yo estaba en la otra oficina, y me dice: '[A], te echamos de menos' (y yo, inocente, creía que había tomado conciencia el hombre), '¿por qué no te vienes aquí y comemos juntos, tomamos un café y ves cómo está aquí la oficina?, ¿qué te parece?, -¡ah, pues vale!', -'al próximo mes, ya todos nos mudamos aquí'. Me propuso ir el viernes, que no atendían a la gente. Y yo, '¡pues vale!'. ¿Cómo no te va a gustar que te diga eso...?! Pensé: este hombre se habrá arrepentido. Y encima me dijo: 'perdóname, por todas las veces que te he hablado mal'... Tú dices: '¡uf!', este hombre se ha arrepentido, ha cambiado'. Yo digo... ¡qué raro! Y él: 'perdóname, es que lo estoy pasando muy mal con la novia, y por eso estoy así'. Yo pensé por un momento que le había venido la coherencia a este hombre, ¡te lo juro!, porque me habló de una manera convincente (E. 4).

El momento resulta bastante confuso para el receptor de la comunicación, ya que los mensajes adquieren un notable carácter ambivalente, mezclando los diversos periodos anteriores, desde los de proximidad hasta los de agresión.

Porque luego dijo él que había llamado a [A] y que parecíamos niños pequeños, que estábamos peleando por tonterías. Y yo decía: '¡pues vamos a hablar!', pero no se podía hablar, porque si te quejabas, eras gente inmadura (E. 4).

Ahora bien, desde la perspectiva de nuestros entrevistados, aparece sobre todo como una plataforma para el establecimiento de una especie de acuerdo de rendición final; para terminar la relación, más que para recuperarla.

Y es que, al tratarse de un proceso en las estructuras superiores de la organización, y como la comunicación directa –oral– parece difícilmente recobrable, casi toda continúa por escrito, incluso para los más mínimos mensajes...

Se pasa de una comunicación directa entre las personas responsables a una comunicación por correo electrónico (E. 9).

La relación del Director de Recursos Humanos conmigo fue, sobre todo, por escrito, a través de los burofaxes (E. 2).

y sin tener inconveniente en conservar la mencionada dualidad.

Los mensajes de este señor eran incunables. Había dos tipos de mensajes: unos comenzaban con 'Estimada [A]...', y otros con 'Muy Sra. Mía...'. Era él mismo dirigiéndose a mí... que me parecía absurdo que unas veces fuera estimada [A] y otras muy señora mía, pero sabía que según el tono iba a decir una cosa u otra... se iba a poner más borde, menos borde. 'Muy Sra. Mía' y de usted era para recordarme normas; 'Estimada [A]' era cuando intentaba ir un poco más de colega (E. 2).

La ambivalencia expresa, así, la situación: necesaria aproximación para la negociación y, a la vez, utilización de la posición de poder –en la cita, hablar desde las normas–. El problema es que, procediendo de esta forma, la flexibilidad para el acuerdo y/o la reconducción del proceso resulta prácticamente nula, y por lo tanto la posibilidad de solución, ciertamente escasa.

De admitir la descripción de los entrevistados, como se ha venido haciendo a lo largo de este capítulo ¿qué función tiene este periodo?, ¿por qué este intento, aun cuando sea leve, de acercamiento por parte de la organización? Para tratar de contestar a esta pregunta, hay que tener en cuenta que es esta última la que ha recibido el encargo de actuar.

Pues bien, tal aproximación puede entenderse como una primera medida para que el conjunto de los miembros de la comunidad aprecie la buena voluntad de la entidad. Constituiría una especie de pública oferta de una segunda oportunidad a quien ocupa la posición de acosado, cuya única contrapartida sería la retirada de la denuncia por parte de éste.

La negociación que se abre partiría de dos objetivos óptimos muy opuestos:

- para la organización: que la persona excluida salga convencida de que es ella la que tiene que cambiar y de que ha sido la que ha provocado la situación molesta o ruidosa;
- para el afectado: que la empresa o institución modifique su cultura, y aplique para empezar un severo castigo a quien, a su entender, en mayor medida la representa, que es el acosador.

Amenazas

Según se va haciendo evidente la imposibilidad de acuerdo, empieza a producirse una comunicación que intenta una mayor presión sobre el hostigado, y que se lee, por parte de éste, en clave de amenazas. Las mismas son progresivamente mayores conforme la organización necesita con creciente urgencia el acuerdo de separación –de marcha o despido– del trabajador.

Y un día, en el puente del 2 de mayo, el Día de la Madre, me dice que tengo que ir a la Fundación porque me tiene que entrevistar un periodista. Yo le dije que no me parecía oportuno ir –además, ella ya tenía a una persona que llevaba las relaciones con la prensa–, que era el Día de la Madre... y que iba a hacer otras cosas que no son las de tener que venir aquí. Y me dijo que me iba a enterar (E. 9).

El médico de la Seguridad Social me dio la baja. (...) Y en esos días, mi jefe me llamaba continuamente para preguntar cómo estaba; y me presionaba para que aceptase el acuerdo que me habían propuesto, para que lo firmase (porque no había nada firmado), y que yo tuviese el niño tranquilamente. Yo le dije: 'Mir a, ahora mismo esto y en una situación que no sé si voy a tener un hijo, si voy a abortar... Por favor, te pido que me dejes unos días y después volvemos a hablar. No te preocupes, que si yo no voy a tener el niño, yo te firmo lo que haga falta. Si me quedo embarazada, ya veremos, porque embarazada es muy complicado encontrar trabajo, ya lo sabes...'. Bueno, se puso como una máquina, empezó a gritarme por el teléfono –yo estaba en la cama–.

Él se sentía mal, porque como no había nada firmado...! Entonces empezó a amenazarme: que mi carrera profesional estaba muerta, que cuidado con mi marido también, que ellos eran muy poderosos, que podían hacer tal cosa... y todo eso gritando. A mí me dejó totalmente horrorizada. Es más, aumentó la hemorragia, tuve que llamar a la clínica, me tuvieron que poner medicación –yo pensaba que perdía al niño, estaba convencida-. (...)

Yo doy a luz... y entonces ya se abrió la veda. (...) Entonces me empezaron a mandar burofaxes, diciéndome que si yo me había llevado contratos de la empresa –estaban hablando de los contratos con «La Razón», las cosas sucias que habían hecho–; que si yo tenía alguna copia en mi poder, que la devolviera, porque si no lo hacía me iban a denunciar (...)

Me han amenazado muchas veces con abrirme expedientes que nunca me han abierto... (E. 2).

Al Director Comercial le quitó el cargo... Le sacó del despacho, le puso con los administrativos en mitad de la sala... y hace más de tres años le puso en una caseta a vender, sin agua ni luz. Y ahí sigue –lleva en una promoción todo ese tiempo y no vende nada; ha vendido 22 viviendas, pero le da igual, porque no le pueden tocar el sueldo (está consolidado)–. Pero es una putada para su autoestima, después de haber funcionado y ejercido como Director Comercial... Pero dice que no se va a ir, porque este hombre lleva 33 años en la empresa; y dice que si quieren echarle, que le echen, pero que le indemnicen por esos 33 años a nivel de su sueldo; eso es una pasta y no les inter esa. Lo que hace esta mujer es putearle hasta morir. Él tiene 10 años más que yo, y yo la he visto gritarle, insultarle, llamarle inútil... y mandarle a una puñetera caseta, como un vendedor cualquiera (E. 7).

Aislamiento

La negociación se da prácticamente por concluida. Entonces, la empresa o institución exige al colectivo que participe de forma más activa en el proceso de exclusión, cortando cualquier tipo de relación con el acosado. Así, si en una fase anterior se hablaba de silencio como una de las tácticas de opresión habituales, ahora hay que referirse a aislamiento e incomunicación. Es un momento especialmente angustioso para los entrevistados, que éstos narran con particular expresividad.

(...) que les amenazar on, ique como hablar an conmigo...!, que yo era una persona hostil a la empresa...; de tal manera que, una semana antes de dar a luz, yo había quedado con dos de ellas para ir a comer, y no dieron señales de vida.

(...) Es una escena que todavía recuerdo con auténtico terror: salir de mi despacho y ver a toda la gente en la pradera bajando la cabeza... que nadie me quería decir nada... y a las dos chicas que tenía más cerca, con las que hablaba muchísimo –eran las únicas administrativas que me hablaban–, les dije adiós y no me dijeron ni adiós; para mí ese acto fue terrorífico.

(...) Para mí lo peor siempre ha sido la no comunicación. Yo he tenido el *mobbing* versión ‘te digo cosas desagradables’ y el *mobbing* versión ‘no te digo nada, te dejo sola’. Para mí esto era lo peor, era mucho peor, infinitamente peor. Muchas veces, a los prisioneros se les tortura dejándolos solos. Siete horas en el despacho sola, y yo me moría... Tenía que salir a la máquina de café y buscaba los momentos en que no hubiera nadie, porque yo sabía que la gente se sentía incómoda conmigo, y eso me ponía más tensa (E. 2).

Hubo un enarecimiento del ambiente laboral. Y empiezo a darme cuenta de que la gente que tenía una relación estupenda conmigo, con la que me lo pasaba bien –yo era un director muy querido hasta entonces–, ya no quiere hablar, no entra en mi despacho, ya no se comentan las operaciones... Me rehuían. Y cada día más. Era como algo contagioso: primero deja de hablarme esta chica, luego un buen amigo de ella, luego el otro, el otro... y, al final, nadie hablaba conmigo. Llegó a ser un tormento entrar por la mañana a la oficina e irme, porque tenía que dar los ‘buenos días’ y el ‘hasta luego’. ¿Y tú sabes lo que es llegar y decir ‘buenos días’ a diez personas, subordinadas, y nadie responder, un día, y otro, y otro? Es humillante. Me empecé a preocupar: ‘¿pero qué he hecho?; alguien me tiene que responder’. Y ya no daba los ‘buenos días’ a todos en general, sino que los daba y miraba a uno, como forzando la situación; y sí, ése me daba los ‘buenos días’.

(...) Así estuve dos meses en mi despacho sin hablar con nadie, incomunicado. ¿Tú sabes lo que es eso? Haz la prueba, es lo más duro. Fue lo más duro entonces... Ahora no... Ahora, con el paso del tiempo, lo más duro son las agresiones, los gritos que sufrí después (E. 6).

(...) en otros sitios donde he estado sí se celebraban cumpleaños, jubilaciones... lo normal. Ha habido sitios que hasta todos los viernes organizábamos alguna... Aquí, jamás. O al menos yo no me enteraba de que se hiciera. Bueno... la última jubilación ocurrió hace dos años, y tampoco me dijeron nada. (...)

Luego estaban las comidas de Na vidad... Cenaban ellos solos; a mí no me decían nunca nada –ime servía par a adelgazar y todo eso...!–. Iba todo el Departamento, todo el Centro de Publicaciones –16 ó 18– menos yo. El primer año no me dijeron nada... El segundo año había gente que me decía: ‘¿te han invitado este año?’ Siempre me dejaban de lado. Con otros jefes sí he ido anteriormente. Con él, nunca (E. 1).

(...) pero lo que hace la Jefa de Área es que deja de hablar conmigo Ella saluda todos los días a la gente, va a ver todos los días a los trabajadores; y lo que hace en estos momentos la Jefa de Área es aislarme de la gente de la planta. Ela no entra en mi despacho, no me habla en ningún momento. Llega gente nueva a la planta, y ela la presenta en los demás despachos, pero al mío no entra, a mí no me presenta a nadie... Con lo cual, la gente nueva ni me conoce ni se relaciona conmigo; tengo yo que presentarme, cuando hay algún aperitivo o algo. Y así estoy: sola en mi despacho, sin relaciones y con un trabajo arduo.

Y lo último que me pasa –solamente a mí– es que se me excluye de cursos de formación y no se me convoca a ninguna reunión de trabajo. Lo que hace la Jefa de Área, a la que le entrego el trabajo, (...) es que me manda los trabajos por *e-mail* o por *post-it* que me deja encima de la mesa..., me los corrige por *e-mail*..., nunca se reúne conmigo. Yo veo que los compañeros van a sus cursos, o van a algún viaje a Bruselas. A mí no se me avisa para ningún curso, o cuando soy yo la que lo solicito, la Jefa de Área me llama a su despacho y me dice de todo: me empieza a criticar trabajos anteriores, me dice que yo trabajo en Marte y no en la Subdirección... (...)

(...) Como a la número 1 de [profesionales de otra especialidad] yo la había conocido en las prácticas y habíamos acabado las dos en la misma Subdirección, pues yo tenía contacto con ela –eso sí, desde que volví, ya no me llamó más para ir a desayunar; el aislamiento social me afectó mucho, pero eso es algo que no puedo echar en cara: no puedo entrar en las reacciones personales de la gente–. (...)

Otra cosa que me han hecho hace poco (...) es bloquearme el correo electrónico, porque ya no aparezco en el servidor. Una chica nueva mandó fotos de la comida de Navidad, pero a mí no me llegó anuncio de la comida de Navidad. Con lo cual, el Subdirector le tuvo que decir a la secretaria que ‘no metas a [nombre de la entrevistada] en el *e-mail* general, porque hay un *e-mail*, Subdirección, que somos todos, y para que una persona no salga, tú tienes que cogerla y quitarla (E. 3).

Como la situación resulta humanamente difícil de soportar conduce de forma directa a la solicitud de ayuda a los sistemas sociales

externos, en particular el sanitario. Ello desemboca, a menudo, en baja médica y en unos primeros contactos con otros órdenes sociales; y la existencia de éstos, a su vez, lleva a un mayor esfuerzo por implicar al colectivo trabajador, lo que fundamenta el surgimiento de rumor es que toman por base la propia ausencia del acosado.

Los mensajes de esta índole que se ponen en circulación dan por «organizacionalmente muerto» al sujeto, y en algún caso, conlleven incluso su desaparición física.

Y cuando volví de esa baja de diez días, se habían dedicado a decir de mí todo tipo de rumores. Unos decían que si tenía varicela, que me la había pegado mi hija; pero lo peor es que otros dijeron que tenía sida (E. 1).

Como consecuencia de todo ello, el aislamiento queda reforzado.

Comunicación institucional

Al final de esta fase, que es la central en el desarrollo del proceso, se produce la respuesta de la empresa o institución. La misma tiende a adquirir la forma de invitación a la marcha de la entidad, y reconoce así al inicialmente denunciante como culpable, y a la organización como cultura que en ningún caso ejerce el acoso.

Esa es la actuación del inspector. A continuación, da por ciertos todos los testimonios de los otros: lo que dicen los otros –que era lo contrario a lo que yo decía– era siempre cierto. Hace calificaciones personales contra mí, incluso de tipo médico, sin argumentación alguna: dice que yo soy una persona que deforma la realidad, que la exagero. (...)

Me acusan a mí para no reconocer que ellos no han actuado. Ellos eran los responsables jerárquicos, y cuando alguien denuncia algo lo que hay que hacer primero es investigar, y luego, a quien sea culpable, castigarle. Desde el principio tuvieron la actitud de proteccionismo y de no hacer nada, y eso me perjudicó. Entonces... ahora les mueve el interés de protegerse entre ellos, porque, lo que menos imaginaban al principio es que esto ha llegado donde ha llegado. Yo eso es lo que veo, (...) el protegerse de lo que ellos no han hecho..., y para eso, lo mejor es acusarme a mí (E. 3).

Tardaron en responderme, y me decían que (...) con relación a la carta adjuntada, que habían investigado y que los hechos que yo contaba no eran hechos objetivos. Claro, porque si aceptan que son hechos objetivos, el responsable legal del *mobbing* por la vía social es la empresa. ¿Y cómo va a reconocer [X, nombre de la entidad] que ha cometido un delito? (...)

Curiosamente, cuando yo me fui, cuando entregué la carta, UGT firmó un protocolo con [X] –CC.OO no lo quiso firmar–. El protocolo consistía, en el caso de que hubiese un *mobbing*, en comunicarlo a RR.HH para que interviniera. Pero digo yo: ¿intervenir como en mi casa.. que me dijeron que no me preocupase, que me quitaban...?, es darle la razón al otro. Yo en esto estaba de acuerdo con CC.OO, que decía que, tal y como estaba escrito el protocolo, era que el juez y la parte eran lo mismo: la empresa, [X]. Si la empresa le da la razón al acosado es admitir que ha ocurrido un delito, y la empresa tiene que asumir la responsabilidad de ese delito... Es un tema muy perverso: vale, se investiga qué ha ocurrido; y si se asume, la empresa tiene que indemnizar... (E. 6).

Se fueron. Me quedé sin teléfono. Ya que me dejaban sola, ¡pues ponme un teléfono! Sin teléfono, sin Internet, sin gente... ¡porque la gente no venía! Nadie, uno o dos, de casualidad asomaban; si es que, sin teléfono, ¿cómo iba la gente? Le llamarían a él y diría que estaban en Usea, y la gente iba 'pallí'. El teléfono de la empresa lo tenía él. Estaba aislada... Un mes. Todo mayo. Yo no entendía. Pero yo era tan... glipollas, digo yo, pero ¿no me estaba dando cuenta de que me estaban y a haciendo el acoso? Te lo digo en serio que yo creía que eran órdenes de Barcelona. La última semana del mes viene y me lleva mi escritorio, ¡era el colmo! (...) Me quitó la mesa de oficina y me trajo una mesa de bar.. El ordenador, encima, ocupaba todo. Un ordenador muy viejo, destartado, que no tenía Internet. Me dejaron allí, nada más para esperar que viniera el de Barcelona con la carta de despido, nada más era eso. Esa oficina ya no iba a funcionar (E. 4).

El 31 de octubre publicó el puesto –a mis espaldas, sin decirme nada– en «El Mundo» y en «Expansión». Yo me enteré antes porque [D] y [G] me lo dijeron..., y él les había pedido expresamente que no me dijeran nada, que era una decisión de la Dirección..., pero ellas, que me tenían lealtad y amistad, no habían podido dormir y terminaron confesando: 'que sepas que entre todos estos anuncios, que entre todos estos puestos que se van a publicar en el anuncio del próximo domingo está el tuyo. Él nos ha dicho que no te digamos nada, que ha sido una decisión de la Dirección, y que las personas tomarán sus propias conclusiones'. Básicamente, lo que les estaba diciendo era que era una manera de forzarme a mí a irme. Él no me dijo nada, y ¡legó el domingo y ahí estaba mi puesto en el periódico (E. 5).

En ella se hace especialmente hincapié en que desde el punto de vista formal ha de parecer que no se trata de un despido –aunque lo sea, tal como se narra–, sino de una salida voluntaria del afectado.

Pero, para mi sorpresa, en mayo –había transcurrido un mes y pico– mi jefe –el Director General de Medios– me reunió y me dijo que el presidente –el mismo que me acababa de felicitar hacía relativamente poco– había decidido prescindir de mí, y que querían que yo me fuera de una manera elegante, porque... claro, como era la única mujer directora, la única elegida, no querían hacer algo sangriento; querían hacer una cosa muy suave, como un acuerdo..., que me fuera en agosto, con tiempo, y como que me iba yo. Yo me quedé totalmente sorprendida. (...)

Yo lo acepto, pero les digo que si he hecho algo mal, que me lo digan, para aprender de cara al futuro. 'No te preocupes, no tiene nada que ver contigo' (es lo que me estaba diciendo todo el rato), por supuesto no tiene nada que ver con tu desempeño profesional: estamos muy contentos... pero que es una razón del presidente, que no la apoya nadie de los directivos, pero como lo ha decidido él... pues se va a hacer. (...)

Inicialmente el tema era que yo estorbaba, porque querían meter a otra persona más afín... Por eso lo hicieron de la manera que lo hicieron... todo escondido, todo de tapadillo: 'tú no digas nada, tú te vas diciendo que tienes otra empresa, o por razones personales'. Un despido muy raro... (E. 2).

A la primera, que estaba de baja por maternidad, yo la sustituí; cuando ella vuelve de la baja, ellos ya tienen en mente despedirla, aunque yo me doy cuenta después; cuando ella vuelve, yo ya había rematado mi promoción y tenía ésta y a la espera de comenzar otra. El caso es que coincidimos las dos durante un mes en la misma promoción; y para obligarla a que ella se fuera –eso lo entendí después– la nueva Directora Comercial decide ampliar el horario hasta las ocho y media de la tarde (...). El horario estipulado era de 11 a 14 y de 16 a 19, sábados, domingos y festivos, como ya he dicho. (...) La otra compañera, al tener un bebé, no lo pudo compaginar, y llegaron a un acuerdo para que pareciera un despido y la indemnizaran. Se fue ella, y el horario volvió a ser el de antes (E. 7).

Destacan dos elementos en este periodo:

- la organización como emisora del mensaje –ya no se trata de un miembro de la misma, sino de la propia entidad como tal–; y
- el carácter simbólico del contenido –más allá de los efectos materiales y jurídicos (no son iguales las consecuencias de un despido que de una marcha no forzada), es un mensaje que representa la total exclusión, al pedir al afectado que se vaya–.

5.5.2.4. Fase societaria

En esta fase, la comunicación del proceso de *bossing* sale de la organización. El conflicto se hace aún más público, siendo la estructura social en su conjunto, u otras más específicas, las que entran en juego en el mismo: el orden clínico, cuando se acude al sistema de salud; el jurídico, cuando se lleva a cabo una denuncia formal, o el asociativo, cuando se pone la percepción personal de la situación en manos de agrupaciones relacionadas con el tema –de víctimas de acoso, sindicatos, etc.–.

Y el apoyo real, real, ha sido el del sindicato. Porque si ahora estoy como estoy, es decir, si no me han pasado más cosas, si no estoy peor, si no me han abierto y a expediente... es por todo lo que ha hecho el sindicato durante este año. CC.OO hacía un escrito, pedía reuniones con la Subsecretaria, con el Ministro, hacía comunicados...; los sindicatos se expresaban con mucha más libertad que yo; no tenían problemas en decir: 'estos amiguitos, que no tienen ningún problema en repartirse las bufandas del verano...', pero están ahí todos sin querer atender a la denuncia de esta trabajadora'; han llegado a hablar de los puestos a los que se tenía que cesar –claro, yo no podía decir esas cosas–. O sea, el apoyo real más fuerte ha sido el de CC.OO, a través de sus actuaciones (E. 3).

No resulta extraño encontrar que el acceso a esta etapa se realice de forma explosiva y múltiple, es decir, acogiéndose a varios órdenes a la vez. El movimiento lo realiza, según se observa en el conjunto de las entrevistas analizadas, quien ocupa el lugar del acosado, aunque, una vez dado el paso obliga a la organización a desempeñarse en esta nueva esfera. Así, contestará con contra-informes a informes de repetidas bajas médicas del empleado en

lo que respecta a la clínica, o con sus abogados en lo que concierne a los aspectos legales.

Quien recurre a este espacio societario espera ser reconocido en él como víctima y, por lo tanto, que se califique de agresión a la práctica en sí. Reclama, en consecuencia, beneficios simbólicos –dejando a un lado los materiales que podrían derivarse de, por ejemplo, una sentencia judicial favorable–.

Aquí, más que de distintos periodos sucesivos, procede indicar los diversos sistemas cuya intervención se solicita –habitualmente, como decimos, de manera simultánea–.

Orden médico

A este sistema, seguramente se ha acudido con anterioridad al mensaje de la institución, en especial como espuesta a las etapas de aislamiento. Lo que sí puede ocurrir es que, a partir de la emisión de aquél, se convierta también, más allá de su evidente labor terapéutica cuando recae en manos de profesionales dignos de tal nombre,

A raíz de esa visita al médico, además de la medicación, el médico me mandó al Servicio de Salud Mental... Me trató un psiquiatra... Confundía términos a mi parecer; decía que yo identificaba a mi jefe con el padre que no tenía –por que mis padres están separados–, y que por eso me pasaba lo que pasaba... Me dijo que el *mobbing* era muy difícil de demostrar, y que le contar a cosas de mi vida, y nada más. Aguanté dos sesiones: le dije que su ayuda me había servido de mucho.. y nada más (E. 1).

en fuente de certificación de la situación de víctima y por lo tanto, en paso previo a la autenticación social del propio proceso de *bossing*.

Orden asociativo

Teniendo en cuenta que nuestros entrevistados han sido captados en una asociación destinada al acoso laboral, este sistema cobra

especial relevancia. En él parece buscarse, además de apoyo y asesoramiento, la propia condición de víctima, el ser estimado como tal.

En la práctica, tiende a constituirse en paso previo al orden jurídico, a la demanda de protección judicial.

Orden jurídico

Es el sistema fundamental en esta fase. Representa la búsqueda definitiva de reconocimiento por la sociedad, tanto de la existencia del fenómeno en cada caso como del papel de víctima.

Hasta que llega la sentencia –lo que puede llevar bastante tiempo–, el proceso entra en una especie de *impasse*. Todos a la espera de la misma, aunque, simbólicamente, el sujeto denunciante suele estar fuera de la empresa, ya sea de baja, ya despedido y/o en otra organización.

Pasado un mes desde que me echan de la oficina, apareció en mi casa el notario de [nombre de localidad del suroeste de Madrid], con un tocho de 100 páginas, que contenía la carta de despido y todos los papeles que yo había tenido a Internet, de trabajo y no trabajo; me decían que había contravenido una norma interna de obligado cumplimiento, que yo desconocía. (...)

En este caso, el despido fue nulo; lo declaró nulo el Tribunal Supremo –tuvimos que llegar hasta el Tribunal Supremo–... Ellos lo que hacen es retrasar todos los juicios, y todo para que yo me canse –date cuenta que estamos en 2008, y que todo empezó en 2003... –. Pero yo ya estoy llegando a los límites; este año lo cierra como sea, porque ya llegas al hastío absoluto (E. 2).

A mí, cuando lo planteé, lo perdí en 1ª instancia (en el juzgado de lo Social); eso me llevó al Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de Madrid, y también falló negativamente. Después, ya sólo me quedaba el Tribunal Supremo..., pero yo juego con la pólvora mía, y ellos, con la del rey... (E. 9).

5.5.3. En resumen...

A modo de síntesis, los principales aspectos del proceso que hemos identificado serían los siguientes:

- Su desarrollo se produce desde:

un ámbito que puede considerarse aún como privado, a otro que resulta enteramente público;

una fase inicial que cabe estimar como informal, a otra final que presenta comunicaciones tan formales como certificados médicos o sentencias judiciales, y

el dominio de la comunicación oral, al imperio casi exclusivo de la escrita.

- El conjunto sólo adquiere sentido al final. Es decir, que todo es descrito desde la recomposición que han hecho de los acontecimientos los interlocutores una vez que se ha admitido socialmente el suceso como un proceso de acoso laboral..., y ello sólo ocurre cuando termina.

Es un proceso paulatino, donde estás metido en un proyecto que es ilusionante para ti y crees que... No llegan y ponen las cartas encima de la mesa; se conocen las cartas con el paso del tiempo

(...) Cuando estás sometido a un proceso de este tipo no tiene que ver nada con la teoría, con la tesis. Es otro funcionamiento; a *posteriori* se saben muchas cosas; a *priori*... No intuía nada. (...) (E. 9).

Ahora lo entiendo, veo pa' trás y digo: 'claro, ahora entiendo todo' (E. 4).

De hecho, como se ha señalado, lo que busca quien se coloca en el papel de acosado es dicha definición para, así, intentar acabar con el estado de cosas existente.

- Si en su fase final los interlocutores ocupan el lugar de la víctima, en las restantes etapas, aun cuando reelaboradas desde aquélla, se percibe que adoptan otras posiciones. Las mismas son, respectivamente, las de «igual pero diferente», aportador de mayor valor a la organización y agente pasivo de la situación.

CONCLUSIONES

Síndrome del trabajador quemado o *burn-out*, adicción al trabajo, fibromialgia, problemas de salud mental, trastornos digestivos y gastrointestinales...: enfermedades o síntomas emergentes vinculados de manera más o menos directa con la nueva realidad sociolaboral, sobre todo en los países desarrollados.

Desde siempre se ha sabido que las entidades laborales, en cuanto que ámbito en donde se producen relaciones conflictuales de poder, dan lugar a una situación de especial vulnerabilidad, de la que no se libra –cualquiera que sea su nivel de cualificación y el estatuto de estabilidad al que esté sometida– ninguna persona que preste servicios como empleado subordinado. El mismo término «trabajo» no ofrece dudas sobre su significación: etimológicamente proviene del latín «tripaliare», que quiere decir «dolor», «sufrimiento» e incluso «tortura».

Pero lo nuevo aquí es que aquella morbilidad aparece como derivada de las nuevas formas de organización del trabajo, la sociedad de la información, la dominante concepción económica de la empresa y la supraeficacia competitiva imperante. En cierto sentido, parecería representar el cumplimiento de la especulación de Alvin Toffler en *El shock del futuro*, acerca de que las nuevas tecnologías de la información –uno de los principales motores de los cambios experimentados– no estarían positivamente relacionadas con la mejora de las comunicaciones interpersonales y grupales, sino más bien todo lo contrario.

El «factor humano» –tan publicitado desde 1930, con el surgimiento de la escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo– se estaría viendo relegado en la práctica corporativa –y más allá de las estructuras visibles, los organigramas formales y los canales de comunicación establecidos– a favor de objetivos en absoluto coincidentes con la convicción de que el único valor seguro por el que merece la pena apostar es el propio trabajador, sea éste alto directivo o empleado de base.

Todo esto mostraría su plena validez en el caso del objeto de estudio de esta investigación, el acoso vertical descendente o *bossing*. La génesis del fenómeno se ha explicado, en efecto, en función de factores político-económicos (modificación del entorno laboral –con creciente desregularización, alteración del sistema de relaciones y deterioro de las condiciones de los trabajadores– y voluntad de toma de poder, sobre todo), aspectos socioculturales (fomento de valores que en poco o nada contribuyen a la armonía en los intercambios humanos: competitividad a ultranza, individualismo, fin como justificante de los medios, éxito y fama como metas fundamentales...) y elementos organizacionales (definición poco clara de objetivos, funciones y responsabilidades; estilos de liderazgo autoritarios o abandonistas; políticas de recursos humanos que dejan a éstos en una situación de desamparo, precariedad e incertidumbre cada vez mayor; predominio del capital económico sobre el formativo, etc.).

No obstante, la implantación cada vez mayor de un modo de proceder violento como éste aconseja el planteamiento de, cuando menos, dos reflexiones adicionales:

1. El *bossing* no es algo que ocurra a un individuo aislado –con ser ello grave en un sistema en el que la integración social se hace a través del trabajo, y atacar la situación profesional de alguien es desacreditarlo en lo más profundo de sí mismo, en lo que considera vital para su desarrollo–.

Con él se ve afectada, también, la organización en su conjunto, que experimenta las consecuencias socioeconómicas

correspondientes al daño a la confianza entre las personas y la generación de inestabilidad e inseguridad colectivas que supone; y, asimismo, a través de ella, la propia sociedad.

2. Estamos –en lo que puede considerarse el axioma fundamental de la tesis– ante un fenómeno comunicativo por definición, cuyo origen aparece muchas veces vinculado a la inexistencia de canales e instrumentos de comunicación eficaces en la entidad correspondiente, y cuya práctica supone, a su vez, una quiebra de la comunicación interna.

Su inadecuada gestión hará que la empresa o institución, o el departamento o unidad implicada, funcione de forma ciertamente deficiente y arrastre una vida obligada y previamente determinada, lánguida y, en definitiva, poco menos que «anestesiada».

El hallazgo conlleva a una aportación epistemológica importante: constituye la base para abordar otro variado conjunto de prácticas sociales –incluidas algunas de las más arriba mencionadas– desde la perspectiva sociocomunicacional aquí adoptada.

Por lo que respecta al primer punto, en efecto, esta modalidad de hostigamiento laboral va más allá de la mera existencia de una actitud insidiosa contra un empleado por parte de un superior en el puesto de trabajo.

Las consecuencias, directas e indirectas, en la cuenta de resultados de la entidad que la padece –disminución de la productividad, aumento de la conflictividad, incremento del absentismo, deterioro de la imagen pública, etc.–, han sido documentadas y cuantificadas oportunamente, y resultan más que significativas; y la implicación de la red social existente en torno a los protagonistas y a los miembros del colectivo al que pertenecen, conlleva que el pro-

blema aparezca como un riesgo serio para éstos –por lo que acarrea de pérdida de puntos de referencia–, y que alcance una elevada repercusión y represente un alto coste para la comunidad.

Es cierto que las ciencias de la mente han identificado determinados rasgos de carácter o estructuras de la personalidad de los actores principales como especialmente relevantes a la hora de explicar el fenómeno –en particular en lo referente al agresor, al que se han asociado trastornos como el narcisista, psicopático y/o paranoide; cualidades como irresponsabilidad, envidia e incapacidad para gestionar la frustración; y la capacidad de formar y alterar las características básicas de las organizaciones en que operan y de violar sin excesivos escrúpulos sus reglamentos–.

Pero, al mismo tiempo, al enfatizar exclusivamente en la vertiente psicológica, se corre el riesgo de hacer gravitar todo el peso del acoso sobre esas peculiaridades individuales de los participantes, y excluir, por ejemplo, la posibilidad de establecer determinadas intervenciones sobre las condiciones de trabajo.

Es lo que sucede con la mayoría de los protocolos o cláusulas anti-*mobbing* y códigos de conducta implantados hasta la fecha, que, surgidos en cierta forma como consecuencia obligada de los costes que, como acabamos de mencionar, generan este tipo de prácticas, se revelan como insuficientes a la hora de enfrentar el fenómeno en su integridad.

Conscientes de esto, cada vez son más las voces expertas que plantean la necesidad de contar también con un instrumento normativo con fuerza jurídica vinculante que contribuya a erradicar el problema, a partir de la consideración de que la empresa es responsable, tanto de lo realizado por sus empleados en el ejercicio de sus funciones –artículo 1903 del Código Civil–, como de las actuaciones de los directivos respecto de sus subordinados.

Su obligación es, de acuerdo con el artículo 4.3º de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y a riesgo de incurrir, en caso contrario, «en un incumplimiento contractual grave», prevenir la

existencia de cualquier tipo de «enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo», y, para ello, conseguir un entorno laboral que respete la dignidad de los trabajadores.

La aproximación desde la perspectiva sociocomunicativa que hemos realizado viene a dar un paso más: ya no se trata tan sólo de que la presencia de acoso en una entidad revele responsabilidad del empresario o directivo que no ha podido, sabido o querido evitar la aparición y desarrollo de conductas de hostigamiento; sino que la propia organización aparece como implicada de manera directa en esta práctica aberrante.

La empresa no es un mero espacio donde el *bossing* tiene lugar, o un simple marco que define la relación social jefe-subordinado, sino un sistema estructurante de la comunicación y, por lo tanto, del propio proceso de agresión. Existiría un modo de ser y de actuar corporativos, vinculado a unas características materiales determinadas, tendente a producir este tipo de comportamientos, por lo que los contextos en los que éstos muestran su razón de ser pueden entenderse, al menos parcialmente, como cultura para el acoso.

Como proceso colectivo, en el fondo este último constituiría la plasmación de una lucha por el valor –enfrentamientos por posiciones en la estructura de la empresa o institución y, por consiguiente, a nivel de la comunidad– en forma de desencuentros interpersonales, en la que la entidad implicada se expresaría y concretaría el sistema que propugna a través de la figura del acosador.

Éste, a su vez, funcionaría en la práctica como dispositivo corporativo para

- decir a qué y a quién se otorga mayor relevancia –asumiendo la compañía o institución como tal el proceso de desvalorización del empleado inadaptado–, e

- imponer la finalidad real —en estos casos, no precisamente siempre la productividad ni la generación de beneficios económicos o sociales— sobre quien, desde el lado técnico, pretende anteponer la consecución de los objetivos declarados y la meta formal de la eficiencia.

En su momento, el legislador habría de tener en cuenta esta dimensión del problema a la hora de elaborar la normativa correspondiente.

No hay que desdeñar, sin embargo, la importancia de las cuestiones individuales en la génesis y desarrollo del *bossing*, sobre todo cuando quien recurre a estos procedimientos está ubicado en la cúspide de la pirámide organizativa.

La literatura especializada sitúa, en efecto, los valores y el comportamiento de los patronos y dirigentes en el primer lugar de los factores que influyen en el clima de una empresa o institución. El modelo que predomina en su mente, formado por los (pre)juicios acerca de las personas y las interpretaciones que hacen de las situaciones —nos dice—, guiará la mayoría de sus acciones y determinará la atmósfera característica de aquélla.

Un jefe acosador configuraría así, casi necesariamente, con el tiempo un sistema en el que impera la violencia como instrumento de gestión, y en el que no se propicia la satisfacción en el trabajo ni el establecimiento de un ambiente mínimamente ilusionante y motivador.

El diseño organizacional y la planificación estratégica, la política de recursos humanos, la gestión del conocimiento, el proceso para la toma de decisiones, el manejo de conflictos, etc, experimentarían las consecuencias de un concepto sobre el ser humano y un tipo de liderazgo insanos, que dan como resultado una estructura productiva profundamente desorganizada e ineficiente. En ella, los principios y los métodos participativos propios de las entidades

eficaces resultarían obviados – a pesar de las habituales grandes declaraciones en sentido contrario– en pos de objetivos en absoluto relacionados con un buen nivel de desarrollo de la fuerza laboral.

Las técnicas y actitudes puestos en práctica, por tanto, no sólo distan ciertamente de constituir el proceso de estímulo y apoyo al trabajo para la consecución de los objetivos corporativos que propugnan las modernas teorías de administración de empresas, sino que ponen en serio riesgo las propias posibilidades de supervivencia de la entidad en cuestión.

Centrándonos en el segundo punto a que aludíamos más arriba como distintivo del *bossing*, hemos de destacar en efecto, por encima de todo, que nos encontramos ante un fenómeno cuya esencia es la comunicación misma.

De hecho, resulta harto complicado concebir el uno sin la otra, dando existencia a un ente en clave de «realidad tangible». Abordar las peculiaridades de la comunicación y entrar en las de la cultura que le da fundamento, y de lo que adquiere sentido como acoso, van indefectiblemente unidos.

El *bossing* es, casi de manera exclusiva, comunicación. Incluso acciones que podrían entenderse como «físicas» –un acercamiento, un portazo, una mirada, un fruncimiento de cejas...– se revelan como signos, unidades más o menos elementales en el proceso establecido. Adquieren valor de asedio en la medida en que se integran en la transmisión del mismo: emiten mensajes de acoso.

La comunicación del hostigamiento viene definida, por tanto, de modo pragmático: consiste en una sucesión más o menos estructurada de mensajes cuya finalidad es producirlo para disminuir o derribar al receptor de la misma –sojuzgarlo y mantenerlo

bajo un control personal absoluto de todas sus conductas o directamente, expulsarlo de la organización—. ¿Pero quién es su destinatario? En principio, parece que el acosado, el que ha cuestionado el sistema de valores dominante. No sólo él, sin embargo.

Hay que decir, para empezar, que hablar en este caso del tradicional reparto de papeles perfectamente diferenciados entre emisores y receptores conduce casi de forma inevitable a una moralización de la situación, donde los primeros se convierten en culpables y los segundos en víctimas. Como unidad sistémica, la comunicación del *bossing* se alimenta de todas las expresiones e interpretaciones, de los mensajes de todos los agentes que participan en el proceso, por lo que resulta parcial y reduccionista quedarse sólo en los contenidos emitidos por una de las partes, cuando, de manera dialéctica, la acción de unos se explica por las actuaciones de los otros.

Pero es que, además, cabe pensar que como destinatario/beneficiario del fenómeno habría que considerar también al propio orden establecido, que, como hemos señalado, refuerza a través de él sus aspectos dominantes en el espacio de la víctima, y en particular en el grupo laboral que está a su alrededor.

Esta falta de identidad del receptor despeja, al menos en parte, precisamente una de las principales incógnitas asociadas al suceso: por qué durante un tiempo prolongado el acosado no comprende los mensajes ni les pone el contexto adecuado.

Para resolverla en su totalidad, habría que añadir otro factor más: la comunicación del *bossing* como una estructura que desarrolla su propia evolución. Es cierto que en los primeros momentos aquí se establece muchas veces como un instrumento destinado, en lo fundamental, a integrar a los trabajadores en la entidad en cuestión; pero progresivamente se configura como un sistema en sí misma: cada acción adquiere sentido con relación a otras anteriores específicamente vinculadas con el hostigamiento, y las diversas fases que presenta, en función de las que le preceden. El conjunto sólo adquiere pleno significado al final, cuando los

interlocutores recomponen los acontecimientos una vez que lo sucedido se admite socialmente como un proceso de acoso laboral..., y ello sólo ocurre cuando acaba.

Las organizaciones o áreas conducidas por un jefe acosador tienden a ser cerradas en todos los ámbitos, y a adquirir un carácter cada vez más rígido y autocrático. El alto grado de dominio y centralización a que se ven sometidos en ellas los diversos flujos informativos, origina una sobrecarga, y desemboca en que los mensajes no circulen debidamente y en que reine la opacidad.

Hacia el exterior, constituyen la plasmación de unas corporaciones preocupadas, como su líder, exclusivamente por las apariencias y por proyectar una buena imagen. Sus contenidos resultan ser, con frecuencia, poco más que maquillaje, y en la mayoría de las ocasiones, de índole unidireccional, al fallar uno de los elementos clave en un proceso de comunicación: la existencia de una adecuada retroalimentación.

Difícilmente cabría que fuera de otra manera, cuando, a fin de garantizar la instalación del régimen autárquico pretendido –para evitar todas aquellas situaciones y contactos que puedan poner en riesgo la cultura interna establecida–, usualmente se está aislado del entorno, se levantan unas sólidas fronteras respecto a él, y –en terminología de James D. Thompson– se cuenta con pocos elementos «cosmopolitas» o «ampliadores del ambiente» que puedan aportar información fresca de fuera.

Por lo que respecta al ámbito interno, la comunicación habrá de sortear todo tipo de obstáculos para no quedar reducida a su mínima expresión, y conseguir cierta operatividad.

Mientras que un sistema vivo y abierto se preocupa por dotarse de mecanismos que aumenten las oportunidades de intercambio entre sus miembros –consciente de que ello incrementa las probabilidades de desarrollo personal, profesional y social–, en donde go-

bierna un hostigador psicológico los recursos humanos –casi con independencia de la posición que ocupen o el rol que representen– experimentan dificultades a la hora de recibir información, comunicarse e incorporar conocimientos.

Antes o después, los ambientes correspondientes experimentan los efectos de la falta de libertad para expresar opiniones que conlleva la confusión que aquél alberga entre cohesión, por un lado, y cerrazón intelectual y pensamiento lineal –e incluso único–, por el otro.

La comunicación adolecerá, entre otras cosas, de parquedad e insuficiencia, falta de ‘calor’ en los mensajes, arbitrariedad en la distribución de la información, y un predominio de los canales informales de interacción muy por encima del organigrama e instrumentos formalmente establecidos.

De hecho, los rumores, fenómeno inherente a la vida de cualquier organización, alcanzarán aquí unos niveles a menudo inusitados, con el objetivo de complementar o cubrir los (no) mensajes procedentes de la cúspide. El propio practicante de *bossing* los utilizará sin pudor, cultivándolos y expandiéndolos, sobre todo en lo que respecta a minar la imagen personal y profesional de la víctima elegida.

Como parece lógico, la gran mayoría de los mensajes que circulan en estos entornos son de índole descendente, es decir, desde los máximos niveles jerárquicos hacia la base de la organización. Los de sentido opuesto se ven con frecuencia seriamente restringidos, y el intercambio lateral entre empleados que se encuentran en el mismo plano de autoridad o entre diferentes departamentos, y el transversal entre distintas áreas y niveles al mismo tiempo, a menudo prácticamente inexistente.

Ahora bien, el que el flujo descendente sea con mucho el predominante, no quiere decir que los mensajes transmitidos sean los

precisos ni suficientes para satisfacer las necesidades de información de los trabajadores sobre, por ejemplo, asuntos relacionados con las situaciones que afectan a sus empleos, aspectos relativos a la organización del trabajo o el proceso de toma de decisiones corporativo. Aquéllos acostumbran a ser esencialmente operativos, en tanto que los de carácter más motivador o integrador –en definitiva, más humano– resultan, por lo general, preteridos.

La comunicación ascendente, por su parte, reviste, por lo general, dos características fundamentales: es escasa, y consiste a menudo en informaciones parciales y, con frecuencia, inexactas.

Lo primero tiene que ver con el hecho de que se ve limitada en muchas ocasiones a rumores, buzones de sugerencias, aparentes políticas de puertas abiertas o sistemas físicos o personales –empleados que facilitan secretamente información a la dirección sobre otros compañeros o sobre mandos intermedios, por ejemplo– encargados de canalizar hacia arriba valiosas murmuraciones.

Lo segundo, con la constatación de que el exiguo *feedback* obtenido ha sido normalmente filtrado, censurado o distorsionado intencionalmente por subordinados que quieren ganar algo con ello, o bien se trata tan sólo de lo que el jefe necesita o quiere oír. Impreciso y poco realista, por tanto, transmite un cuadro muy falseado de las condiciones reales en la base de la organización.

Los flujos horizontal y transversal, por último, en el funcionamiento a modo de compartimentos-estanco que distingue a este tipo de sistemas, aparecen usualmente como los grandes ausentes: voluntarismo individual, actividades sociales, y poco más.

Es lo que corresponde a unas organizaciones en las que campea a sus anchas el recelo y la desconfianza mutua; la dirección, no sólo no alienta ni recompensa la interrelación entre departamentos y sus integrantes respectivos, sino que utiliza diversos procedimientos para obstaculizarla; y los empleados compiten entre sí por conseguir agradar al jefe – y, como éste, relegan a un segundo

plano los que deberían ser, en teoría, los auténticos objetivos corporativos—.

En consecuencia, la resolución de problemas o conflictos, la coordinación entre unidades, equipos y personas, la puesta en común de conocimientos y modos de hacer o la preparación para el cambio se ven en gran medida dificultados —cuando no directamente impedidos—.

El fenómeno constituye la demostración palpable de que la comunicación interna es mucho más que —como en ciertas instancias empresariales erróneamente se cree— la puesta en marcha de canales y herramientas más o menos avanzados en lo tecnológico: algunas de las entidades contactadas como parte del trabajo de campo de esta investigación —por lo general, las de mayor dimensión— disponían de instrumentos impecablemente desarrollados desde ese punto de vista, que no habían podido evitar sin embargo la aparición y, en especial, la perniciosa y prolongada evolución de algún caso de acoso en su seno.

Más allá del tamaño de la organización en cuestión, y de la mayor o menor complejidad del sistema de comunicación en ella implantado, el aspecto clave en el surgimiento y desarrollo del *bossing* es el empleo sistemático e intenso que el acosador hace —y con él algunos de sus seguidores— de los recursos de la comunicación interpersonal y grupal al servicio de sus objetivos de dominación y control. Con esta modalidad de hostigamiento, recupera tristemente el primer plano la relevancia de aquélla a la hora de informar, formar, motivar e integrar a los trabajadores.

No hace falta recordar que los dramáticos efectos de todo orden a que esta conducta agresiva da lugar se derivan, de forma muy sustancial, de una intensa transformación de procesos subjetivos como consecuencia, entre otros factores, de

- la imposición, desde el comienzo de la práctica totalidad de las relaciones personales y profesionales que establece, de un intercambio informativo claramente desequilibrado a favor del hostigador;
- la ejecución de una política de gestos destinada a proyectar de sí mismo una imagen de persona amable, honesta, noble, generosa, desinteresada e incluso al truísta a carta cabal;
- un modo de comportarse y comunicar sibilino y maquiavélico, sinuoso y tortuoso, que incluye, desde la distorsión y deformación a la que somete hechos y palabras, hasta una enorme capacidad de crítica destructiva o una especial soltura en el manejo de las mentiras;
- el uso de los diferentes niveles del lenguaje para ocultarse, desdibujar la realidad y abusar del poder jerárquico que ostenta: desde un estricto control de lo que dice y de los términos que utiliza para expresarlo, hasta un particular dominio del lenguaje corporal y de las restantes dimensiones formales –gestos, miradas, tono, distancia...–, pasando por una especial atención a los efectos –sobre todo emocionales– que el mensaje así diseñado provoca en el destinatario;
- una marcada preferencia por el lenguaje verbal sobre otros tipos de soportes más perdurables;
- un papel muy relevante del vehículo de lo no verbal, dada su versatilidad para el engaño y la impostura;
- el despliegue de una comunicación oral repleta de ambigüedades y ambivalencias vista desde su conjunto –con cierta preponderancia de conceptos vaporosos pero atractivos, equívocos, alusiones, insinuaciones, sobrentendidos, dobles sentidos, mensajes encubiertos, etc.; así como de guiños de proximidad o de colaboración cercana e incluso de aparentes propuestas de amistad–; y

- la instauración al final del proceso, por lo que respecta a la relación con la víctima, de la comunicación por escrito como prácticamente la única existente.

Last but not least, el «periodista de fuente» –por emplear una denominación muy del agrado del director de esta tesis- tiene, sin duda, mucho que aportar a la hora de combatir el fenómeno *bossing*.

La principal manifestación de este fenómeno, en definitiva, de la organización de la empresa en un contexto determinado, se produce –como ha quedado reiteradamente señalado- en las expresiones de la comunicación interna, y éstas constituyen una parte integral del ámbito de especialización de aquél.

A él le corresponde, por supuesto, diseñar una política de comunicación global transparente e integradora; poner en marcha y/o desarrollar los canales e instrumentos más adecuados a las características de la entidad específica de que se trate; mejorar la cualificación de los mandos –y, en lo posible, del resto de los empleados- en habilidades comunicativas interpersonales y sociales, y otras actuaciones que han de dificultar la existencia de este tipo de procedimientos.

Pero, sobre todo, cuenta entre sus métodos habituales de trabajo con un dispositivo que resulta perfectamente adecuado para hacer frente al acoso institucional – y a otros riesgos psicosociales similares-: las auditorías de imagen y comunicación interna.

Utilizadas en la práctica profesional para obtener un diagnóstico lo más acertado posible de la situación real de partida...

- ver la correlación existente entre las imágenes proyectada y percibida, y su coincidencia o no con las metas perseguidas por la organización (imagen deseada);

- conocer las diferentes visiones y/o perspectivas de las diversas áreas, unidades o departamentos integrantes;
- identificar aquellos elementos conceptuales que afectan a la autoimagen corporativa;
- comprobar el clima laboral y los flujos comunicativos –verticales, horizontales y transversales- imperantes en su seno;
- estudiar la eficacia y el grado de credibilidad de cada una de las herramientas en funcionamiento;
- analizar en qué grado los mensajes transmitidos se corresponden con la información que demandan y las expectativas que tienen los diferentes grupos objetivo;
- constatar la forma en que los públicos internos habrían incorporado, al menos en su discurso, la cultura y las metas institucionales; y
- proporcionar a los directivos, en suma, información para la toma de decisiones,

... las mencionadas auditorías –realizadas con una periodicidad razonable y una metodología sostenida a lo largo del tiempo, a fin de permitir la comparación de los datos obtenidos-, podrían detectar los síntomas de acoso y prevenir su aparición antes de entrar en procesos de denuncia o de perjuicios personales.

A través de ellas, el comunicador de empresa está habilitado, en efecto, para agregar al plano de lo global el de lo psíquico, y ubicándose así también en la posición de una especie de psicólogo de la organización, poder aportar el máximo valor añadido a ésta.

El encargo, supervisión y/o realización de las mismas resulta, sin embargo, una quimera cuando la decisión última depende del individuo directamente responsable de la existencia de semejantes prácticas aberrantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMENARA, J.; M. ROMERO y X. ROCA (2005) **Comunicación interna en la empresa**, Barcelona: UOC, 161 pp.
- ARREGUÍN, J. L. M. (1983) **Sistemas de comunicación y enseñanza**, México, D.F.: Trillas, 126 pp.
- AUSFELDER, Trude (2002) **Mobbing. El acoso moral en el trabajo**, Barcelona: Océano Ámbar, 160 pp.
- BENESCH, H. y W. SCHMANDT (1982) **Manual de autodefensa comunicativa**, Barcelona: Gustavo Gili, Colección Punto y Línea, 165 pp.
- BERLO, David K. (1985) **El proceso de la comunicación**, México, D.F.: El Ateneo, 5ª reimpresión, 239 pp.
- BERNSTEIN, Albert J (2001) **Vampiros emocionales**, Madrid: EDAF, 287 pp.
- BERNSTEIN, David (1986) **La imagen de la empresa y la realidad**, Barcelona: Plaza y Janés Editores, 310 pp.
- BERRIO, Jordi (1983) **Teoría social de la persuasión**, Barcelona: Mitre, 288 (+ 8) pp.
- BILBENY, Norbert (1995) **El idiota moral. La banalidad del mal en el siglo XX**, Barcelona: Anagrama, Colección Argumentos, 2ª ed., 162 pp.

- BLANCO, Cruz (2003) **Acoso moral, miedo y sufrimiento. Eichmann en la globalización**, Madrid: Ediciones del Orto, 158 pp.
- CHAPPELL, D. y V. DI MARTINO (1998) **Violence at work**, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 156 pp.
- DÉJOURS, Christophe (1998) **Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale**, París: Éditions du Seuil.
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. y Gordon L. DAHNKE (1986) **La comunicación humana. Ciencia social**, México, D.F.: McGraw-Hill, 468 pp.
- FORWARD, Susan (2000) **Chantaje emocional**, Barcelona: Martínez Roca, 317 pp.
- FROMM, Erich (1993) **Psicoanálisis de la sociedad contemporánea**, Madrid: Fondo de Cultura Económica, 20ª reimpresión, 308 pp.
- _____ (1994) **La patología de la normalidad**, Barcelona: Paidós Studio, 195 pp.
- _____ (2000) **La condición humana actual**, Barcelona: Paidós, 122 pp.
- _____ (2001) **El amor a la vida**, Barcelona: Paidós, 237 pp.
- _____ (s.f.a) **El arte de amar**, Medellín: Logos, 139 pp.
- _____ (s.f.b) **El miedo a la libertad**, Medellín: Logos, 313 pp.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998) **La comunicación interna**, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 373 pp.
- GARRIDO, Vicente (2000) **El psicópata. Un camaleón en la sociedad actual**, Valencia: Algar Editorial, 310 pp.
- _____ (2001) **Amores que matan**, Alzira: Algar Editorial, 322 pp.
- _____ (2004) **Cara a cara con el psicópata**, Barcelona: Ariel, 238 pp.
- GAVILÁN, Francisco (2000) **Toda esa gente insoportable**, Madrid: EDAF, Colección Psicología y Autoayuda, 7ª ed., 198 pp.

GIL-MONTE, Pedro y José M^a Peiró (1997) **Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse** , Madrid: Síntesis, 137 pp.

GLASS, Lillian (1997) **Relaciones tóxicas**, Barcelona: Paidós, 267 pp.

GOLDHABER, Gerald M. (1984) **Comunicación organizacional** , México, D.F.: Diana, 423 pp.

GOLEMAN, Daniel (1996) **Inteligencia emocional**, Barcelona: Kairós, 493 pp.

_____ (1999) **La práctica de la inteligencia emocional** , Barcelona: Kairós, 9^a ed., 502 pp.

GONZÁLEZ DE RIVERA, José Luis (2002) **El maltrato psicológico. Cómo defenderse del *mobbing* y otras formas de acoso**, Madrid: Espasa Calpe, Colección Espasa Práctico; 267 pp.

GREENE, Robert (2001) **Las 48 leyes del poder** , Madrid: Espasa Calpe, 2^a ed., 530 pp.

HIRIGOYEN, Marie-France (1999) **El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana**, Barcelona: Paidós, 179 pp.

_____ (2001) **El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso** , Barcelona: Paidós Contextos, 300 pp.

JOHNSSON, Hans (1991) **La gestión de la comunicación. Guía profesional**, Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 358 pp.

JONES, William M. (1987) **El arte de la manipulación** , México, D.F.: Cía. General de Ediciones, 12^a ed., 288 pp.

KERNBERG, O. (1988) **Desórdenes fronterizos y narcisismo patológico**, México, D.F.: Paidós Mexicana, 2^a reimprisión, 312 pp.

- LEYMANN, Heinz (1996) **Mobbing. La persécution au travail**, París: Éditions du Seuil.
- LÓPEZ CABARCOS, M^a A. y PVÁZQUEZ RODRÍGUEZ (2003) **Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo**, Madrid: Pirámide, Colección Empresa y Gestión, 271 pp.
- MARTÍNEZ, Marino – *et al.*– (2002) **El hostigamiento psíquico laboral (Guía interdisciplinar)**, Tarragona: Egido Editorial, 228 pp.
- MARTOS, Ana (2003) **¡No puedo más! Las mil caras del maltrato psicológico**, Madrid: McGraw-Hill, 337 pp.
- MAYOR, Iván (2002) **Como zorros y erizos. (Técnicas psicológicas para reconocer y evitar la manipulación)**, Madrid: La Esfera, 206 pp.
- MEDIAVILLA, Gerardo (2003) **¿Por qué la han tomado conmigo?** Barcelona: Grijalbo, 270 pp.
- MILLÁS, Juan José (2004) **Hay algo que no es como me dicen (El caso de Nevenka Fernández contra la realidad)**, Madrid: Aguilar, 3^a ed., 209 pp.
- MUNDUATE, Lourdes (1997) **Psicología social de la organización**, Madrid: Pirámide, 170 pp.
- NAZARE-AGA, Isabelle (2002) **Los manipuladores**, Barcelona: Javier Vergara Editor, 301 pp.
- O'CONNOR, Joseph y I an McDERMOTT (1998) **Introducción al pensamiento sistémico**, Barcelona: Urano, 302 pp.
- PEÑASCO, Rosa (2005) **Mobbing en la universidad**, Madrid: Adhara Publicaciones, 395 pp.

PIÑUEL Y ZABAL A, Iñaki (2001) **Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo** , Santander: Sal Terrae, 311 págs.

_____ (2003) **Mobbing. Manual de autoayuda** Madrid: Aguilar, 258 pp.

_____ (2004) **Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas** Madrid: Aguilar, 225 pp.

POZO, Marisa del (1997) **Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica** Madrid: Fragua, 227 pp.

_____ (2007) **Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa** , Pamplona: EUNSA, 2ª ed., 137 pp.

RAINE, Adrian y José SANMARTÍN (2000) **Violencia y psicopatía** , Barcelona: Ariel, 304 pp.

RODRÍGUEZ, Nora (2002) **Mobbing. Vencer el acoso moral** , Barcelona: Planeta Prácticos, 198 pp.

ROGERS, Everett M. y Rekha AGARWALA-ROGERS (1980) **La comunicación en las organizaciones** , México: McGraw-Hill, 216 pp.

ROJAS, Enrique (2002) **¿Quién eres? De la personalidad a la autoestima**, Madrid: Ediciones Temas de Hoy, 13ª edición, 446 pp.

SCHALLENBERG, Frank (2004) **«¡Te ha tocado!» (Mobbing entre alumnos)**, Barcelona: Vergara, 127 pp.

SCHRAMM, Wilbur (1975) **La ciencia de la comunicación humana** México: Roble, 5ª ed., 166 pp.

SILVERSTEIN, Albert (1985) **Comunicación humana. Exploraciones teóricas**, México, D.F.: Trillas, 278 pp.

STEINFATT, Thomas M. (1983) **Comunicación humana. Una introducción interpersonal**, México, D.F.: Diana, 291 pp.

TOMÁS FRUTOS, J. y A. Marín Conesa (2007) **La comunicación eficaz en las organizaciones: el valor de comunicar**, Murcia: DM, 129 pp.

VELÁZQUEZ FERNÁNDEZ, Manuel (2005) **Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo. Aspectos jurídicos de los riesgos psicosociales**, Barcelona: Gestión 2000, 381 pp.

VILLAFÑE, Justo (1993) **Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas**, Madrid: Pirámide, 341 pp.

WATZLAWICK, Paul (1995) **El sinsentido del sentido o el sentido del sinsentido**, Barcelona: Herder, 89 pp.

_____ (2002) **El lenguaje del cambio**, Barcelona: Herder, 7ª edición, 170 pp.

_____ (2005) **Lo bueno lo malo**, Barcelona: Herder, 5ª edición, 1ª reimpresión, 143 pp.

_____ (2007) **El arte de amargarse la vida**, Barcelona: Herder, 1ª edición, 3ª impresión, 143 pp.

WATZLAWICK, P.; J. BEAVIN y D. D. JACKSON (2008) **Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas**, Barcelona: Herder, 1º edición, 14ª impresión, 262 pp.

WATZLAWICK, P.; J. H. WEAKLAND y R. FISCH (2007) **Cambio. Formación y solución de los problemas humanos**, Barcelona: Herder, 1ª edición, 12ª impresión, 206 pp.

ANEXOS

ANEXO 1:
CONSECUENCIAS PARA LA VÍCTIMA
DE UN PROCESO DE *BOSSING*

1. ESFERA PERSONAL

1.1. EFECTOS FÍSICOS Y PSICOSOMÁTICOS

- Cefaleas (dolores de cabeza y migrañas).
- Zumbidos en los oídos.
- Trastornos del sueño (sueño inquieto y perturbado , despertarse a media noche, dificultad para dormirse o insomnio, pesadillas, dificultad para levantarse por las mañanas).
- Trastornos digestivos (pérdida de apetito, sequedad de la boca, nudo en la garganta o en el estómago , náuseas y vómitos, dolor de estómago o gastralgia, gastritis, úlcera de estómago, úlcera de duodeno, problemas en la vesícula o disfunciones biliares, dolor abdominal, colon irritable, diarreas).
- Tensiones y dolores musculares, óseos y articulares (espalda, cuello, hombros-periartritis de hombro, mandíbula, vértebras cervicales, artrosis).
- Enfermedades dermatológicas (sudoración, herpes, granos, picores, soriasis, caída del cabello).

- Trastornos sexuales (inhibición del deseo , erección insuficiente).
- Trastornos ginecológicos (desarreglos menstruales, menstruaciones dolorosas o dismenorreas, disminución de la fertilidad).
- Síntomas cardiovasculares (dificultades respiratorias o disnea, sensación de ahogo aumento de la tensión arterial, alteraciones del ritmo cardiaco o palpitaciones, aceleración de los latidos, dolor en el pecho dolor alrededor del corazón o dolor precordial). La subida de adrenalina y la tensión arterial puede derivar en crisis cardiacas (anginas de pecho , infartos de miocardio y otras afecciones).
- Escalofríos, temblores, vértigos, sensación de mareo, vahídos o desvanecimientos, lipotimias y otras pérdidas de conciencia.
- Desajustes en el sistema nervioso.
- Aumento o pérdida de peso considerables en corto periodo de tiempo: bulimia y anorexia.
- Problemas endocrinos (al teración de la glándula tiroides), que originan sudoración excesiva.
- Algunos tipos de cáncer, derivados del estrés.
- Invalidez permanente.
- Muerte.

1.2. EFECTOS PSICOLÓGICOS

- Hipersensibilidad.

- Inseguridad, pérdida de confianza en uno mismo y disminución de la autoestima, desvalorización.
- Agotamiento psíquico, abatimiento de ánimo, ausencia de estímulos, apatía, tristeza.
- Sentimiento de impotencia, frustración y desesperanza, desesperación, miedo.
- Sentimiento de culpabilidad y fracaso.
- Indefensión.
- Irritabilidad y labilidad emocional.
- Arrebatos de rabia.
- Fobias.
- Delirios transitorios.
- Estados de paranoia²⁹².
- Manía persecutoria.
- Episodios de pánico²⁹³.
- Tendencias suicidas.

²⁹² La psiquiatra M. F. Hirigoyen (2001: 155) plantea que el trauma producido por el acoso puede producir una "rigidificación" de la personalidad de la víctima, que se mostrará permanentemente en guardia y excesivamente desconfiada.

²⁹³ Las crisis de pánico pueden suceder en el momento del hostigamiento psicológico o fuera del trabajo. Además de algunos síntomas psicofísicos como palpitaciones, ahogos, sensación de irrealidad o despersonalización, los ataques de pánico están caracterizados por una sensación de muerte inminente, o por un temor a volverse loco (Piñuel, 2003: 149).

- Estadio de estabilización crónica, que aúna síntomas depresivos, psicosomáticos y de estrés postraumático²⁹⁴.

Trastornos asociados claramente tipificados por la práctica clínica son, entre otros, los siguientes:

Depresión nerviosa

Es una de las formas clásicas en las que se presenta el cuadro clínico del acosado. El estado depresivo puede durar años, o, incluso, no superarse nunca.

José Luis González de Rivera y Revuelta (2002: 167) entiende la depresión como "falta de ilusiones y proyectos, desánimo, desinterés y apatía, ausencia de metas, sensación de ineficacia, pesimismo y tristeza". Una enfermedad muy próxima a la "desmoralización (...), que ha sido siempre justamente considerada como un peligroso tóxico psicosocial" (*ibíd.*). En nuestro caso, incluiría dudas de autoidentidad y tendencia a la idealización de los sujetos o la empresa responsables del acoso²⁹⁵.

Hirigoyen, por su parte (2001: 155), introduce los términos de "*desvitalización*" y "*asesinato psíquico*" del sujeto acosado, que, aunque sigue viviendo, no acusaría movimiento alguno en su personalidad, no sería sino un zombi.

²⁹⁴ Dificultad de concentración, miedo al lugar de trabajo, pensamiento focalizado, "*recuerdos obsesivos*", "*invasión de visualizaciones recurrentes*" y "*vivencia de terror*" son algunos de los síntomas de este estadio (González de Rivera, 2002: 186-189. Retomado en Fernando Sopesens: "El acoso psicológico", en Martínez, M. *et al.*, 2002: 132-135).

²⁹⁵ González de Rivera y Revuelta, José Luis (2000) "El síndrome del acoso institucional", *DiarioMédico.com*, Tribuna, julio 18.

El estrés (estrés-ansiedad, según las fuentes) constituye otra forma frecuente en que se manifiesta el cuadro clínico del agredido. Va más allá de una sensación de nerviosismo, ansiedad o angustia. Es la respuesta del organismo ante una situación nueva. El estrés puede dejar a la víctima inmóvil o hacer que se sienta más agitada y propensa a sufrir accidentes, con acciones descoordinadas o imprevistas (Rodríguez, 2002: 73-75).

Si el acoso moral es aún reciente, si todavía existe una posible solución, la víctima se sentirá nerviosa y cansada, tendrá insomnio o padecerá trastornos digestivos y musculares... porque así responde su cuerpo a la hiperestimulación.

Pero, a mayor presión y hostigamiento, el organismo mostrará mayor tensión, mayor estrés. Los efectos psíquicos y los comportamentales serán más numerosos y más graves, y también los físicos.

Durante el proceso se produce forzosamente una activación hormonal del hipotálamo, la hipófisis y las glándulas suprarrenales. Las glándulas suprarrenales segregan la adrenalina (entre otras sustancias del estrés) y los glucocorticoides. Todas estas sustancias actúan en el corazón, la respiración, la presión arterial, los músculos, el hígado, la liberación de la glucosa y las grasas, el tubo digestivo, etc. (Nazare-Aga, 2002: 69-71).

El organismo reacciona adoptando un estado de alerta y produciendo sustancias hormonales, una depresión del sistema inmunitario y una modificación de los neurotransmisores cerebrales. Al principio, es un fenómeno de adaptación que permite afrontar una agresión (...). Cuando el estrés es puntual y el individuo consigue gobernarlo, el orden se vuelve a instaurar rápidamente. Si la situación se prolonga, o se repite a intervalos seguidos, y supera las capacidades de adaptación del sujeto, la activación de los sistemas neuroendocrinos perdura (Hirigoyen, 1999: 136).

Síndrome de fatiga crónica

Esta patología presenta un cuadro psicosomático en el que la fatiga muscular y la mental están íntimamente relacionadas. Los afec-

tados sufren un cansancio enorme que no desaparece con el descanso. Se denomina también fibromialgia por la presencia de dolores de los músculos y las articulaciones (Piñuel 2003: 157).

Nuestro organismo está dotado, para su funcionamiento, de unos límites fisiológicos; cuando éstos se superan, el primer indicio de alarma que aparece es la fatiga; después, el sujeto resiste, e intenta adaptarse, incrementando paradójicamente su actividad; finalmente la víctima termina por ceder y la enfermedad se pone de manifiesto²⁹⁶.

Este síndrome puede dificultar o acabar con la vida laboral, ya que la fatiga es la causa de la pérdida progresiva de muchas facultades. La persona se vuelve más vulnerable a los riesgos de su entorno —el lugar de trabajo, en este caso—, y las posibilidades de que se produzca un accidente aumentan considerablemente.

Trastorno de ansiedad generalizada y síndrome de estrés por coacción continuada

Cuando perduran altas tasas de hormonas de adaptación, los trastornos se vuelven crónicos. Y cuando el estrés, la angustia y la ansiedad se hacen crónicos —porque el acoso se prolonga durante meses, y a veces años—, la persona en cuestión ve cómo empeora progresivamente su salud.

El trastorno de ansiedad generalizada se caracteriza por una agitación o angustia persistente que se instala permanentemente en el acosado. Esto implica hiperactividad e inquietud psicomotor a continua. La víctima se siente intranquila y nerviosa, acusa problemas de sueño, tiene sudores, mareos, vértigos, tensiones musculares y dolencias gástricas; se vuelve hipocondríaca y teme caer enferma o sufrir accidentes.

La práctica clínica ha acuñado la expresión “síndrome de estrés por coacción continuada”, aplicable a las víctimas de *bossing*, por-

²⁹⁶ Jesús María Goicoechea: “El mobbing desde la perspectiva de la Medicina del Trabajo”, en Martínez, M. *et al.*, 2002: 93-95.

que éstas viven una serie de hechos estresantes durante un largo periodo de tiempo. El acoso es el eje central de su vida, sobre el que giran sus pensamientos y conversaciones.

El revivir continuamente los hechos y circunstancias del hostigamiento –sin posibilidad de librarse de ellos ni siquiera durante el sueño- o un estado de hipervigilancia próximo a la paranoia, son algunos de los criterios diagnósticos del síndrome, también presentes en el trastorno de estrés postraumático que mencionamos a continuación.

¿Es posible recuperarse de una coacción continuada? Puesto que la desestabilización sufrida por las víctimas es duradera, la recuperación tarda habitualmente entre dos y cinco años. Pero, a veces, la curación no es posible, por la falta de apoyos o por la no superación de los efectos físicos y psíquicos. El acoso laboral deja huellas indelebiles. Aunque el agresor ya no actúe, “la cicatriz psicológica” (Hirigoyen, 2001: 145-146) del acosado le hace vivir con miedo y dudar de todo y de todos. Y, como apuntábamos, son muchos los casos en que el *bossing* persiste después del abandono definitivo del trabajo, a través de informes negativos de los acosadores a los futuros empleadores.

Trastorno de estrés postraumático

El 100% de las personas que sufren acoso moral en el trabajo presentan un cuadro clínico muy similar al del trastorno de estrés postraumático, una patología mental recogida en la clasificación DSM-IV denominada también síndrome de estrés postraumático o síndrome de *shock* postraumático²⁹⁷.

²⁹⁷ Los afectados en el encuadrados han vivido y sufrido sucesos como grandes catástrofes naturales (terremotos, inundaciones...), accidentes aéreos o terrestres, guerras, bombardeos, asaltos con violencia, secuestros, violaciones, intentos de asesinato, etc., por lo que están marcados por una huella psicológica profunda. (Estudios de Dieter Groebinghoff y Michael Becker; citado en Rodríguez, 2002: 72-73).

Los especialistas consideran que el acoso moral es, sin duda, un traumatismo, y que, como tal, provoca la fractura psíquica de la víctima. El psicoanálisis se refiere a este último como a un concepto que incluye un acontecimiento intenso y violento de la vida de un sujeto, que eventualmente se repite. Sus efectos perduran en el tiempo, y el individuo se siente incapaz de responder adecuadamente a este *shock*.

Una diferencia marcaría a las víctimas de *bossing* respecto a las de trastorno de estrés postraumático: mientras que éstas viven en un único suceso impactante, aquéllas siguen siendo objeto de ataques, amenazas y vejaciones por parte del acosador, lo que les hace más difícil olvidar (Piñuel, 2001: 78, y Rodríguez, 2002: 72-73).

Síntomas o fenómenos comunes a ambas serían los siguientes:

- Físicos o psicosomáticos: agotamiento, sofocos, mareos, sudoración, dolor en el pecho, sensación de ahogo, respiración agitada, palpitaciones, pulso rápido, náuseas, dolencias gastrointestinales, tensión muscular, temblores, imposibilidad de descansar, desajustes hormonales, conatos de pánico -como miedo a volverse loco o perder el control-, etc.
- Anestesia emocional o limitación de la capacidad afectiva, dificultad para sentir placer, o ausencia de cualquier sentimiento de satisfacción personal.
- "Aumento de la *activación*"²⁹⁸, lo que se traduce en insomnio, problemas de concentración y una actitud de alerta permanente, debido a la hipersensibilidad a cualquier estímulo ambiguo o amenazador.

²⁹⁸ Elisa Múgica: "El maltrato psicológico en el trabajo", en Martínez, M. et al., 2002: 115-116.

- "Reexperimentación"²⁹⁹, que supone recuerdos y sueños desagradables sobre la situación; o dicho de otra manera, obsesiones y sueños repetitivos que llevan a revivir continuamente las vejaciones y humillaciones en forma de *flashbacks* (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003: 157). Acarrea malestar psicológico intenso y reactivación fisiológica.
- Conductas de "evitación", es decir, tendencia a evitar o rechazar todo lo que recuerda el trauma (sentimientos, pensamientos, conversaciones o lugares relacionados con el acoso). La presencia constante del terror puede desembocar en suicidio.

1.3. EFECTOS COMPORTAMENTALES

- Actitudes negativas ante el trabajo y la vida en general.
- Sentimiento de inadecuación personal y profesional.
- Necesidad de evitar el lugar de trabajo y todos los recuerdos con él relacionados.
- Cambios de humor o estados de ánimo cambiantes.
- Accesos de llanto: espontáneo y convulsivo.
- Inhibición, aislamiento, desinterés, pérdida de todo deseo.
- Hipotonía (tono muscular muy bajo), indolencia.
- Estados de bulimia y anorexia.

²⁹⁹ *Ibíd.*

- Aumento del consumo de alcohol y/o tabaco; dependencia de otras drogas.
- Hiperactividad.
- Hipervigilancia.
- Agresividad.
- Autodestrucción.
- Suicidio.

1.4. EFECTOS EN EL ÁMBITO DE LOS RESULTADOS

- Falta de concentración.
- Falta de iniciativa.
- Alteración de la memoria (olvidos y recuerdos obsesivos).
- Distractibilidad, sensación de estar 'como ido'.
- Ralentización de tareas.

2. ÁMBITO SOCIAL

2.1. CONSECUENCIAS LABORALES

- Pérdida de todo sentimiento de gratificación personal en el trabajo.
- Deterioro progresivo de la capacidad laboral.
- Bajo rendimiento o descenso de la productividad.
- Aislamiento: no asistencia a reuniones, resistencia a relacionarse o a atender al público.
- Vigilancia minuciosa del comportamiento de los compañeros de trabajo.
- Rotación de personal entre éstos, afectados por el clima psicosocial negativo en la organización.
- Absentismo.
- Aumento del riesgo de accidentes.
- Abandono definitivo del puesto de trabajo.
- Despido.

- Problemas económicos, derivados de estos dos últimos sucesos.
- Estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos (con la consecuente disminución de las posibilidades de encontrar un nuevo empleo).

2.2. CONSECUENCIAS FAMILIARES

- Problemas familiares/distorsión de la vida privada: retraimiento de la víctima con los miembros de su familia; aumento de la conflictividad con la pareja y los hijos (tensiones, incidentes y discusiones continuas); agresividad, que, a veces, genera violencia con el cónyuge o los hijos; disminución del rendimiento escolar de estos últimos y aparición de enfermedades en ellos.
- Poco apoyo, o ausencia del mismo, ante los intentos de enfrentarse legal o psicológicamente al acoso.
- Rupturas matrimoniales y de pareja³⁰⁰.

2.3. CONSECUENCIAS EN EL CAMPO DE LAS AMISTADES

- Desinterés por la vida social.
- Evitación y aislamiento social: autoexclusión (actitud distante, fría y despectiva, retraimiento con los amigos) y exclusión.

³⁰⁰ Ege ha denominado "doble mobbing" al proceso de desencuentro familiar que experimentan en muchas ocasiones las víctimas. Si quien ha de ser un soporte emocional no ve el problema, no lo entiende, no sabe por qué pasa lo que pasa y no da la respuesta conveniente, el agredido se convierte en una doble víctima: de acoso en el trabajo y de la incomprensión en casa (Bosqued, 2005: 175).

- Ruptura de amistades: abandono por amigos y rechazo por personas próximas al entorno , cansados de los síntomas estr esantes y obsesiv os de la víctima.

ANEXO 2:
***TRANSCRIPCIONES DE LAS
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD
EFECTUADAS A TRABAJADORES
AFECTADOS POR EL FENÓMENO***

ENTREVISTA 1 (E. 1)

Quisiera que me dijeras tus datos para buscar el perfil socio-profesional: edad, formación, profesión y el puesto que has ocupado, la organización de que se trata.

Tengo 46 años y mi formación es Graduado Escolar y poco más. Trabajo en un Ministerio. Soy personal laboral de la administración y mi categoría es oficial de gestión y servicios generales. Mis funciones son de tipo medio con trabajadores a cargo, pero auxiliar... Funciones administrativas. Auxiliar administrativo. Escribir, hacer informes, ese tipo de cosas... Funciones administrativas, depende también del sitio donde estés. Mi trabajo se desarrollaba en un almacén. Había otras funciones. Había otras funciones: de paque-

¿Desde cuándo estás en el Ministerio?

Desde 1982. No siempre he tenido el mismo nivel, he ido ascendiendo.

El personal laboral del Ministerio, ¿cuántas personas son?

Pues, aproximadamente... minoría con respecto al funcionariado, imagino... Pero creo que somos 700 de los 3.500 que tiene el Ministerio.

La situación que me vas a describir... Tus testimonios están basados en una situación que comenzó ¿cuándo?, ¿cuándo empezaron los problemas?

Hacia el año 98. Empezaron los problemas cuando ascendí, cuando cambié de categoría a través de un concurso de ascenso, de ordenanza a oficial de gestión. Ahí es cuando empezaron los problemas... Conseguí la plaza. Me incorporé al puesto y... Mi acosador tiene sesenta y algo años, 64 quizás... Era mi jefe directo, el jefe del Servicio. Yo ya le conocía de antes... Del 82 al 98... pues conoces a muchas de las personas del Ministerio. Había oído hablar mal de él, pero es de esas veces que dices: 'a mí no me va a pasar'. Sé que había habido problemas de él con determinadas personas...

¿Cuál es su cargo?

Es Subdirector Adjunto. Nunca ha pasado de ahí, ni siquiera ha pasado a Subdirector General.

¿Y cómo empezaron los problemas, cuál fue el primer indicio, cómo empezó todo?

Bueno... (*titubea*)

¿Cómo te relacionabas con él?

Sobre todo a través de mi otro compañero. Donde estábamos éramos tres: un mozo de almacén, un auxiliar administrativo –funcionario- y yo. Gran parte de la comunicación, a través de mi compañero. Este era funcionario y yo personal laboral. Establecía por eso una serie de diferencias bastante claras; de hecho, él, al personal laboral siempre lo ha tratado muy mal.

¿Cuáles fueron los hechos, cómo fue todo?

Todo empezó porque no compré un décimo de Lotería de Navidad, por no participar en ese sorteo... A mí no me gusta el sorteo. Por cuestiones ideológicas, por lo que sea. Por no participar en ese sorteo, empecé a darme cuenta de que la gente me trataba de

diferente manera; fue una cadena de cosas: tr abajos de inferior categoría, etc.

(La cinta se oy e con dificultad. Aquí habla de una afiliación que podría haberle dado problemas, aunque dice que se afilió posteriormente).

¿Por un billete de lotería?, ¿nada más?

Fundamentalmente todo fue porque no hacía los trabajos que hacían mis antecesores. Mis antecesor es no er an oficiales de gestión, eran ordenanzas, por lo que estaban abiertos a más tr abajos: 'llévame esto a tal sitio, tr asládame estos libros a tal despacho'... Una serie de cosas que yo no tenía por qué hacer.. Porque mis funciones eran otras, más concr etas, claro... por que no er a ordenanza. A partir de ahí se ocasionaron una serie de enfrentamientos... enfrentamientos v erbales con el resto de las personas del Servicio... El Servicio tenía una parte administrativa que lleva distribución, v entas, diseño... Era un grupo de cuatr o personas aproximadamente.

¿Y tu jefe cuándo intervino?

Yo creo que el jef e intervenía desde el principio: er a él el que provocaba esos enfrentamientos... Yo decía que no er a mi tarea hacer una cosa, y él decía que sí er a mi tarea... Y se lo decía a los otros también... tareas sin sentido. Y esto ocurría cuando volvía tras haberme cogido un día por asuntos particulares o haber estado de baja por enf ermedad; por ejemplo , tenía un montón de cajas de sobres, de ésos que ni pegan, par a que les pusiese la dirección... era una especie de trabajo-castigo. Yo, al principio, me ponía a hacerlas –estas tareas-; pero me parecía indignante, pero las hacía. Y esa especie de trabajo, unido al trabajo normal del día a día, me hizo empezar a ver las cosas desde otro punto de vista.

¿No tuviste ninguna entrevista con él para hablar del tema, para abordarlo, para analizarlo, para ver lo que pasaba?

No. Tuve bastantes enfrentamientos con mi jefe... Unas veces de tú a tú, otras por teléfono... Me decía que el perfil de mi puesto no era el que yo decía... *(Titubea)* Descubrí cosas raras en el Servi-

cio... El Servicio es un Centro de Publicaciones del Ministerio. A veces, desaparecían libros... Había dos almacenes, uno en las propias dependencias del Ministerio y otro fuera. Esto era así para no agobiar el almacén principal con tiradas de libros de 5.000 ejemplares, por ejemplo; se dejaban 1.000 en el almacén principal y se llevaban los otros 4.000 al otro. Pero, cuando ibas a este almacén, al de fuera, al secundario, no había 4.000, había 500... faltaban muchos... Cuando yo iba a por libros –me he quedado sin libros, necesito ir-, cogíamos el coche, y cuando llegábamos allí, resulta que no había los libros que esperábamos que hubiesen... Yo se lo decía a mi compañero que era el que llevaba toda la contabilidad; pero... él no decía nada, por que sabía que le caería una buena bronca. Esos libros desaparecían de la siguiente forma –al final yo me enteré: el jefe lo que hacía era vendérselos a un distribuidor; éste los recogía directamente de ese almacén exterior, y se los llevaba... Esas ventas no pasaban por la contabilidad...

¿Cuándo te das cuenta de que estás siendo acosado?

Yo me doy cuenta de lo que me pasa a raíz de un artículo que salió en "El País"... Me di cuenta que muchas de las cosas que me estaban sucediendo a mí, estaban reflejadas ahí... Fue la forma de ponerle nombre a esta situación. Tengo una carpeta en casa con todo acumulado... lo que guardé esperando a que llegue el día en el que puedas coger y quemarla, ¿no?

A partir de ahí, ¿qué hiciste?

Yo, en principio ... lo llevaba como podía. Después de todas las historias: chillidos, gritos, amenazas, chanchulos raros... (*tose irónicamente*), mis compañeros directos también me demostraron bastante agresividad. Mira, hubo momentos en que estaba sin contenidos... sin trabajo. Yo estaba en una mesa grande de trabajo, y me hice un hueco entre las estanterías del almacén, que me servía para ponerme a leer cuando no tenía nada que hacer; entonces, cuando llegó ese momento en el que no tenía trabajo, porque mi trabajo se lo daban a otras personas, lo que pasó es que resultó peor, porque lo que hizo fue aislarme más todavía; estaban contentísimos porque yo estaba allí, en un rinconcito... ¡Fíjate lo que son las cosas!: el grupo acosador casi imitaba al

jefe... Había veces en que, estando yo en mi mesa, y venía alguien andando... hasta el sonido de los pasos de mis compañeros me parecía igual al del jefe; era como una especie de exorcismo, como si estuvieran poseídos: la misma voz, los mismos pasos..*(sonríe)*.

Y en esa época de que me hablas de este grupo acosador, ¿tenías también algún apoyo del resto de las personas del Servicio?

Por un lado, estaban los que actuaban con violencia; por otro lado los demás, que... Su actitud era: 'no me voy a meter aquí... Si se lo hacen a éste, por lo menos no me lo hacen a mí Sin embargo, los apoyos los podía tener desde fuera del Servicio.

¿Cómo evoluciona el asunto?

Fui al médico... Fui al médico de cabecera porque me habían salido un montón de manchas por todo el cuerpo ... Yo, en principio, creía que era una reacción alérgica al producto de la piscina donde nadaba. Pero no. El médico, después de bastante tiempo, me dijo que era una soriasis en gotas, y que era una somatización del problema. Me salieron manchas rojas por todos lados, por los brazos, la cara, las manos... Yo, cuando fui al médico de cabecera le expliqué lo que me pasaba, y estuve de baja unos diez días; pero como las manchas no se me quitaban, tuve que ir a distintos médicos, y ya me dijeron lo que era. Y cuando volví de esa baja de diez días, se habían dedicado a decir de mí todo tipo de rumores... Unos decían que si tenía varicela, que me la había pegado mi hija; pero lo peor es que otros dijeron que tenía sida. Este rumor llegó hasta un compañero mío, muy amigo -y que lo sigue siendo-, que bajó a decirme que sentía mucho lo que me pasaba... y que si podía ayudarme en algo. Yo me quedé helado cuando descubrí lo que habían ido diciendo de mí.

¿Y algunas cosas de las que decían estaban relacionadas con tu trabajo?

No, no, iyo cuando tenía trabajo lo sacaba...! Yo seguí trabajando, pero con una depresión tremenda... Volví al médico y me puso en tratamiento. Estuve de nuevo otra semana de baja, pero era peor,

porque me daba miedo... no hacía más que darle vueltas a la cabeza; era mejor estar ahí, afrontando las cosas... A raíz de esa visita al médico, además de la medicación, el médico me mandó al Servicio de Salud Mental... Me trató un psiquiatra... Confundía términos a mi parecer; decía que yo identificaba a mi jefe con el padre que no tenía –porque mis padres están separados-, y que por eso me pasaba lo que pasaba... Me dijo que el *mobbing* era muy difícil de demostrar, y que le contara cosas de mi vida, y nada más. Aguanté dos sesiones: le dije que su ayuda me había servido de mucho... y nada más.

¿Cómo entraste en contacto con ACAL?

El primer contacto fue con foros de *mobbing* en Internet; entré, me registré y participaba en los foros. Un día hubo unas jornadas en el Ministerio de Sanidad sobre *mobbing*, y quedaron todos; allí conocí a mucha gente. A partir de entonces decidimos reunirnos en cafeterías y otros sitios así. Al final, decidimos relanzar la asociación que ya había desde dos años antes –SOS Acoso Laboral-, pero como coincidió con una época de cambio en la legislación de asociaciones, nos venía mejor hacer una nueva que andar reformando estatutos de la antigua. Entonces creamos ACAL (Asociación contra el Acoso Laboral). Eso me sirvió de mucho. Aunque el problema en el trabajo siguió hasta 2003.

¿Cómo se ha cerrado ese tema?

Pues, se cerró... no fui a juicio porque me daba miedo. El problema es que... y o no tenía pruebas. A posteriori, con la gente del foro, empezamos a ver la posibilidad de usar grabadoras. Era muy complicado sacar pruebas y, en mi caso, muy peligroso... porque, por las referencias que tengo de este hombre, es que sus contactos fuera son un poco paramilitares... Me resultaba peligroso; no me resultaba fiable. Estaban mi mujer y mi hija ante todo. Había empezado a ir a juicios de los compañeros de la asociación, a escuchar sus casos, sus cosas; y he visto juicios que eran actos más de acoso... un acto más de acoso pero delante del juez. La verdad es que, sin pruebas, no me atreví.

Yo decido mandar este escrito (*muestra un documento de varias páginas*) a los sindicatos... a una subcomisión de interpretación del convenio. La subcomisión departamental de las [?]. Un error, porque lo tenía que haber mandado a otro sitio. El caso es que lo hice así; son mayoritarios aquí en el Ministerio, y se interesaron bastante; eran CC.OO, UGT y CSID. Yo había decidido por aquel entonces, en septiembre de 2002, afiliarme a Comisiones Obreras por aquello de tener cubierto el apartado jurídico... además de que siempre he estado próximo ideológicamente a ellos.. Me afilié. La sección sindical de CC.OO se enteró del asunto, y lo que hizo fue proponerme una especie de protección: me nombraron delegado sindical en una asamblea, delegado LOLS (de la Ley de Ordenación de Libertad Sindical, la ley que reconoce a las secciones sindicales el poder de nombrar –por número de trabajadores– un representante sindical determinado sin necesidad de pasar por procesos electorales); se llama delegado LOLS... Poquito a poquito me fui implicando en el sindicato ... y me gusta, cuando me ayudan, ser consecuente... Principalmente, lo que produjo ese nombramiento como delegado sindical fue que las acciones de *mobbing* bajaron; el jefe comprendió, cuando le llegó mi nombramiento, que lo que me estaba haciendo a mí, ya no era a mí como persona... era a mí como representante sindical protegido por la Ley de Libertad Sindical y representante de Comisiones Obreras... Además, ahí la Ley de Libertad Sindical reconoce el acoso ... La relación con mi jefe, entonces, cambió..., pero el mal ambiente y la violencia no la quitó nadie. A partir de ahí, no se dirigía a mí. Se dirigía a mí a través de mi compañero, nunca directamente: 'que dice el jefe que te diga...'. Yo les decía: 'pues dile al jefe...'

¿Y el resto qué decía después de tu nombramiento?

Nada... No me hablaban. Me hablaban lo justo y en un tono muy malo.

Estamos en el 2008. ¿Ahora cómo está la situación?

Yo estoy liberado a tiempo completo desde las elecciones pasadas, desde marzo de 2007.. Con mis antiguos compañeros la relación es mucho mejor; bajo de vez en cuando a verlos. Salí elegido

miembro del Comité de Empresa y soy Delegado de Prevención de Riesgos Laborales. Nosotros tenemos una herramienta corporativa, PROA, para cursar pedidos, para consultar la nómina, etc.: pues la última que me hizo ocurrió hace tres meses... Me quitó los permisos de uso de esa herramienta; aparentemente, porque yo ya no estoy trabajando con ellos, porque estoy liberado a tiempo completo... Yo tengo derecho al puesto. En la relación de puestos de trabajo, mi puesto continúa estando en el mismo Servicio ... Entretanto, han contratado a tres mozos; o sea, que yo debía de trabajar bastante...

¿Has conseguido de nuevo el permiso?

Sí. Reclamé mi derecho. Y, *off the record*, me dijeron que alguien había dicho que me quitaban el permiso porque ya no trabajaba aquí; pero tampoco puedo decir a esa persona que testifique, tampoco puedo demostrarlo.

No te apetece nada volver, supongo.

Todo esto tiene también su historia. Estar liberado a tiempo completo... es que estás como muy desconectado. De momento, estoy bien aquí. Me gusta mi trabajo. Como Delegado de Prevención se pueden hacer muchas cosas... En el trabajo, mientras tanto, ha entrado un jefe intermedio con el que me llevo bastante bien, y que me ayudó mucho en la última temporada.

Vamos a definir cómo era el estilo de tu jefe.

Autoritario. Es como si dijera: 'este departamento es mi cortijo y hago lo que quiero con él'. Y cuando dialogaba, había que tener mucho cuidado, porque te buscaba las vueltas y luego te sacaba los colores en otra ocasión. Cuando ofrecía cosas –pongamos horas extras– y no se hacían esas horas... Lo que pasaba es que había un dinero asignado y no se podía perder –porque no se hacían horas extraordinarias–; y como no se podía perder, se repartía entre los trabajadores, y se inventaban unas horas extras ficticias. Y como a mí me parecía poco ético, yo nunca las he aceptado; y con la certeza de que si llego a aceptar esas horas extras, al final me hubiera exigido cumplirlas a mí y a los demás

no... Es un hombre con dos caras: da la imagen de seguro, siempre ha estado muy bien considerado de cara al resto del Ministerio; pero en su propio Servicio todo el mundo sabe de qué va.

¿Ejercía un control muy directo sobre tu trabajo?

A veces ejercía control directo y otras delegaba en mi compañero (en el auxiliar administrativo). 'Fulanito, le dices a éste que me haga tal...'

¿Y respecto a las funciones?

Las funciones están por escrito; evidentemente, son un poco genéricas, están abiertas a interpretaciones. Sin embargo, cuando se trata de trabajos de inferior categoría o de superior, lo que hay que hacer es comprender que esa persona está haciendo esos trabajos de inferior o de superior, y no imponer; yo comprendo que en un Servicio se necesita una cierta holgura... que si hay que llevar una caja a un sitio, pues se lleva, no pasa nada... son cosas del Servicio. Pero otra cosa son las funciones de inferior categoría habituales, de malos modos y peligrosas...

Una de las peores fue la siguiente: seis palés de publicaciones... Como sabes, un palé son superficies de madera donde se acumulan libros –atados con plásticos– correspondientes a una tirada de libros. Pretendía que los bajara yo, a un sótano que tenemos, por la rampa por la que suben los coches, en sentido contrario a la circulación de los coches; unos palés que pesaban 634 Kg. cada uno... ¡Cómo vas a bajar eso por una rampa... es que se te viene encima...! Yo dije, en primer lugar, que eso era imposible bajarlo por ahí y, en segundo lugar, que no era categoría mía; eso era categoría de un mozo, mozo que teníamos, pero que se dedicaba a lo que se dedicaba: a observarme, a apuntar a qué hora me iba, a qué salía, etc. Yo le llegué a decir: 'apunta: a las diez y media me voy al servicio (WC)'...

¿Crees que el trabajo estaba bien distribuido en tu sección?, ¿era equitativo?

Yo creo que no estaba bien distribuido. Había exceso de trabajo en algunas ocasiones. Pero lo peor es que el espacio físico donde teníamos que hacer el trabajo –que era un almacén de libros, no un despacho- era muy pequeño. Esto generaba mucho trabajo y estrés, porque no había manera de moverte: para hacer hueco a la tirada de un libro, había que mover otro.

Hay un problema de espacio tremendo. Está en vías de solución, aunque tardará. Yo creo que lo vamos a conseguir... Y tiene una entrada al lado del *parking*... una entrada en malas condiciones. Implica humos. Se están haciendo obras en un edificio que se ha quedado vacío, y se va a trasladar todo el Servicio: las oficinas, la imprenta y el almacén. Cuando esté montado el Servicio, haremos una evaluación de riesgos, y ya se verá lo que vale y lo que no... Es uno de los Servicios peores del Ministerio, en cuanto a antigüedad de instalaciones, de máquinas, etc.

¿Qué otros conflictos recuerdas que haya habido, al margen de tu acoso?

Ha habido otros conflictos y todos se solucionaron muy mal. La gente que tuvo problemas con él, consiguió después de mucho tiempo un traslado o un ascenso... Es un Servicio donde hay un montón de bajas y donde la gente cambia continuamente... El jefe ha bajado mucho en consideración... por lo visto, a raíz de un incidente que tuvo en los años 80. Le pillaron con una caja B en su despacho, con dinero escondido... Parece ser que ese dinero servía para cuando los altos cargos lo necesitaban... No salió nada; si no, hubiera sido una cosa como la de Roldán o algo así.

¿Has trabajado en tu sección en equipo?

Sí, sí. Yo siempre he trabajado en equipo. Inventarios... y en el día a día también. Uno recibe las facturas, el otro empaqueta las facturas. Los pedidos. Es un trabajo que se realiza en equipo.

¿Habéis recibido alguna vez del jefe algún mensaje motivador, integrador...?

Del actual jefe intermedio que tenemos ahora, sí. Del subdirector, no. (*Pensativo*) No, no. Lo único que había era a más, más, más trabajo. Pero no había un reconocimiento, un... Te decían: 'esto hay que hacerlo'... A lo mejor era una relación de etiquetas y un pedido de 500 libros... Y había que mandarlos uno a uno –sobre, libro, etiqueta-. No se podía mandar todo el mismo día, porque Correos te mata.

¿Crees que la comunicación que había en tu sección la recibíais todos por igual?

No, no. Yo me enteraba de las cosas a posteriori... Cosas que afectaban en general al Ministerio, como las ayudas de Acción Social, los horarios de verano, los especiales de San Isidro... esto se sabía por una nota interior o un cartel. En este caso a ellos les llegaba, pero a mí no, y luego me enteraba por la gente de fuera del Servicio... Por ejemplo: "Mañana empieza la semana de San Isidro"... A mí no me llegaban. Ahora esto no pasa, porque todos tenemos pantalla, la herramienta de la que te he hablado, estamos más informados con la Intranet.

Cuando entraste aquí, en el 82... Cuando entras en una empresa te presentan a tus compañeros, etc.: ¿cómo fue tu entrada?, ¿lo recuerdas?

Sí. (*Dubitativo*) Creo que a mí me presentó el Oficial Mayor... En el momento en que llegas, firmas el contrato y te presentan el sitio. En el Ministerio no he estado siempre en el mismo Servicio.

Y en el que estás ahora, en el que te ocurrió esto, ¿cómo se hace?

(*Titubea*) Durante una época sí que tuvo el detalle de presentar a alguien nuevo... pero luego no. La gente entra y llegas un día por ahí y ves a gente nueva, y ya. Igual se hace esto y yo no lo sé; porque, como hay una diferencia entre los trabajadores de arriba

–las oficinas- y los de abajo –los del Centro de Publicaciones-, pues a los de abajo no nos llegan muchas cosas.

Me has dicho que teníais tablón de anuncios. ¿Ahí qué se pone habitualmente?

En el tablón de anuncios se pone la información laboal, del Comité de Empresa, de las secciones sindicales. También se ponían las comunicaciones internas del Ministerio; ahora ya no tanto, porque ya funcionamos con la Intranet... Es una página que sólo tenemos acceso desde aquí... Área laboral, de acción social, nos podemos descargar documentos... Es muy útil.

¿Qué me puedes decir de la celebración de reuniones?

Que yo sepa, sólo hubo una reunión, en la que yo me quedé fuera... La reunión se hizo para informar de una aplicación informática de contabilidad, para poder llevar la contabilidad de los libros... No me llamaron... Eso tiene que ser un trabajo coordinado, entre el equipo que recibe la llamada o el correo electrónico del usuario que quiere tal libro –el equipo de ventas-, el equipo de la ventanilla... Yo tenía que haber ido a esa reunión y poder haber utilizado esa herramienta; pero fue mi compañero. Mi compañero auxiliar. Me dijeron que yo no iba a utilizar esa herr amienta... Luego, intentaron que la usara; yo les decía: ‘te recuerdo que el jefe quiso que yo no tuviera acceso a este programa, y no lo voy a hacer’.

¿Recuerdas que esa fue la única reunión?

Sí. Que yo sepa, sí. Luego estaban las comidas de Navidad... Cenaban ellos solos, a mí no me decían nunca nada –ime servía ~~par~~ adelgazar y todo eso...!-. Iba todo el Departamento, todo el Centro de Publicaciones –16 ó 18-, menos y o. El primer año no me dijeron nada... El segundo año había gente que me decía: ‘¿te han invitado este año?’ Siempre me dejaban de lado Con otros jefes sí he ido anteriormente. Con él, nunca.

Hace poco, el Secretario de Estado [...] hizo una cosa buenísima: convocó a todo el edificio en el salón de actos. Estuvieron presentando los datos de un plan que habían terminado y dijo que antes

de presentarlo al –ifíjate: me emocionan esas cosas...!-, antes de presentarlo al Consejo de Ministros... quería presentarlo a los trabajadores, a los que habían trabajado en ello. Nos emocionó a mí y a todos. Se nota que el trabajo es reconocido...

¿Celebráis los cumpleaños?

No, tampoco (*sonríe*). Pero en otros sitios donde he estado sí se celebraban cumpleaños, jubilaciones... lo normal. Ha habido sitios que hasta todos los viernes organizábamos alguna... Aquí, jamás... o al menos yo no me enteraba de que se hiciera. Bueno... la última jubilación ocurrió hace dos años, y tampoco me dijeron nada.

¿Y la relación con tus compañeros?

Yo he procurado quitarle un poco de hierro al asunto. Lo que quiero... es liberarme de esto. Yo les digo hasta dónde se pueden acercar, porque no me van a venir ahora a con que quieren ser amigos míos, después de lo que me han hecho... Hay personas que siguen igual y otras que se les ha notado el cambio.

¿Ha habido, que te conste, algún problema similar al tuyo recientemente?

Actualmente no. De momento, no, pero acaba de entrar un chico nuevo, en comisión de servicio, que es un trabajador excepcional. Se ha notado mucho: aquel lo ha pegado un cambio tremendo... De vez en cuando bajo y hablo con ellos, porque esto es un poco atento, a ver si va a pasar algo con él...

Me dijeron -luego me lo has confirmado- que estás colaborando en la elaboración de un protocolo *antimobbing*.

Sí, sí... bueno, eso es muy largo... Se intentó meter a nivel general en todos los Ministerios... Primero, el PP lo frenó; eso fue en el 2003. Luego, los inspectores generales del Servicio han sacado un documento, pero es un documento que no vale... es un esperpento. No protege al trabajador. Hay que desarrollar quién tiene que investigar, cómo proteger la confidencialidad del caso, cómo proteger los documentos para que no se pierdan... He estado en contacto con gente que también ha desarrollado protocolos. Yo partí

de un modelo base que me dio mi sindicato, pero no había que trabajarlo y desarrollarlo... Supongamos que encuentras una falta en prevención, y que supone una multa; ¿quién va a multar a quién?, ¿la Inspección de Trabajo multa a la propia Administración?... es un poco raro. Hay que trabajar las cosas desde otra perspectiva, desde el Comité de Seguridad y Salud; hay que intentar buscar otras vías, porque, luego, las denuncias por inspección no llegan a ningún lado. Yo pretendo enfocar el protocolo a que al que esté en un proceso *demobbing*, aparte de sentirse protegido, que se le pueda ayudar en su caso concreto.

ENTREVISTA 2 (E. 2)

Dime la edad que tienes, la empresa en que han ocurrido los hechos; si era una empresa grande, pequeña...; cuándo empezaste a trabajar en ella, cuántos años has estado y en qué periodo se desarrollan los hechos.

Vale. Tengo 42 años. He sido hasta ahora –era– la Directora de Marketing. Soy abogada y economista; estudié las dos carreras en ICADE; hice una especialidad que se conoce como E-3, que son las dos especialidades.

Lo que me ha ocurrido ha sido en [X, nombre de la entidad], una empresa (...) que tiene la peculiaridad que fue una empresa pública hasta que se privatizó con las privatizaciones que hizo el PP de empresas públicas tipo Iberia o Tabacalera –ahora Altadis–. Entonces, tiene un cierto componente de empresa pública, porque mucha gente que quedaba de esa época tiene un perfil funcionario-administrativo, mezclado ahora con personal que tiene una mentalidad más empresarial; o sea, que es una empresa mixta, no es una empresa pura, pura, de capital privado, sino que empieza siendo pública.

¿Cuántos empleados tiene?

Tiene casi 4.000 profesionales; está presente en 13 países; es decir, es una empresa española, pero multinacional, muy grande. Es muy grande. Empezó siendo española, porque [indicación de la actividad a la que se dedica] se considera una cosa estratégica y

española, pero luego ha hecho una expansión muy parecida a la que puede haber hecho T elefónica o Iberia, que se han ido por Sudamérica –que son los países más afines-, y luego el tema de (...), te vas presentando a concursos, según van surgiendo oportunidades, y te puede salir gestionar (..) en otros países distintos; es un poco la actividad a la que se dedica. Muchísima gente, hay 4.000 empleados, porque (...).

Yo empecé allí. Me contrataron en marzo del 2001. Fue una contratación por *head hunter*, totalmente objetiva –yo no conocía a nadie en esa empresa-. Se supone que mi contratación –junto con la de otro compañero o- iba a ser ... como que la empresa iba a iniciar un proceso de que la empresa iba a traer a gente profesional y no a amigos, porque hasta ahora era mucho a dedo. El presidente de la compañía entonces había sido propuesto por [A, nombre de político muy conocido]; y él había traído a sus amigos para trabajar en la empresa, y luego iban a dar el paso de... vamos a contratar gente independiente, profesional. Entonces, a mí me contrataron; además mujer, lo cual era un tema bastante exótico –sólo había una mujer directora, que llevaba el tema de (...), pero su marido era consejero de la empresa; la habían puesto ahí para que la señora tuviera un puesto de trabajo y se entretuviera; es así, porque no tenía formación ni experiencia profesional-.

Y en mi caso lo vendieron así a la compañía: que viene una profesional, va a llevar la Dirección de *Marketing* –que hasta entonces había sido una subdirección-, vamos a potenciarla, va a cambiar muchas cosas... era como la gran esperanza, ¿no? Y cuando yo llegué, estuve dos años trabajando muy bien, con un presupuesto de *marketing* muy amplio; pude hacer un equipo de 12 personas –prácticamente todos contratados por mí, aunque había gente que me encontré ya, pero yo organicé todo el departamento-. Pusimos en marcha muchos proyectos muy ambiciosos: hicimos, por ejemplo, una tarjeta de fidelización de (...) –una tarjeta que acumula puntos (...), como la de muchos establecimientos-; hicimos mucha comunicación. El proyecto era muy bonito –y lo sigue siendo-; era conocer el entorno de (...), conocer al cliente... Había

mucho por hacer, y yo creo que hicimos mucho. Para mí fue una experiencia profesional muy buena, muy gratificante.

Tenías a tu cargo, entonces, a 12 personas...

12 personas. Yo dependía de lo que se llamaba Director General de Operaciones. La compañía estaba dividida en dos grandes divisiones: Operaciones, que eran compras, ventas y *marketing* –era la parte más ejecutiva-, y otra que era la Dirección General de Medios, que eran como los auxiliares –finanzas, recursos humanos... eran los departamentos que daban apoyo-. Nosotros estábamos en el día a día; éramos la parte que movíamos el negocio. Mi Dirección, cuando llegué, no existía; era una subdirección y había tres personas. Cuando la empecé a montar y gestionar, llegó a ser de 12 personas, y gestionando buenos presupuestos de *marketing*.

¿Cuándo empezaron los problemas?

Fue en el año 2003. En marzo o abril, no recuerdo muy bien la fecha. Era cuando se pagaban los variables, los bonus; entonces, te reunía el presidente de la compañía... A mí me llamó, como a todos los demás directivos... y muy bien: me dijo que estaba encantado con mi trabajo; de hecho, tuve un bonus muy bueno que era prácticamente... –te dan hasta un porcentaje de tu salario que puede llegar hasta el 30%; pues a mí no me darían el 30, pero estaba muy cerca-, que estaban muy contentos con mi trabajo...; yo me quedé muy feliz.

Pero, para mi sorpresa, en mayo –había transcurrido un mes y pico- mi jefe –el Director General de Medios- me reunió y me dijo que el presidente –el mismo que me acababa de felicitar hacía relativamente poco- había decidido prescindir de mí, y que querían que yo me fuera de una manera elegante, por que... claro, como era la única mujer directora, la única elegida, no querían hacer algo sangriento, querían hacer una cosa muy suave, como un acuerdo... que me fuera en agosto, con tiempo, y como que me iba yo. Yo me quedé totalmente sorprendida.

Había habido otras cosas que yo en su momento no les di importancia –luego, con el tiempo, ya vas valorándolas, ¿no?-. A mí me propusieron hacer cosas con el presupuesto de *marketing* con las que yo no estaba de acuerdo. Yo soy una persona fundamentalmente técnica: yo sé de mi campo, no soy muy política, no lo he sido nunca, creo que ése es el gran fallo que tengo... “política” en el sentido de hacer determinadas cosas.

A mí me propusieron, ¡me impusieron!, hacer dos tipos de campañas, que estaban en contra de lo que es la lógica técnica. Una era una campaña en la radio, con unas cuñas de radio, y me obligaron a comprarlas a través de un señor que no conocía nadie, una campaña por la que me hicieron pagar 100 millones de pesetas, pero que valía realmente 30. Vale. Yo lo hice porque recibí órdenes de hacerlo, pero expresé mi disconformidad –desde el punto de vista técnico siempre-, diciendo: esto no tiene sentido, es muy caro, porque la radio no tiene... y lo razonaba. La segunda campaña fue con “La Razón”; es un periódico muy minoritario, lo lee muy poca gente... pero como los de “La Razón” eran muy amigos de éstos y querían recalificación de terrenos, porque tenían mano en el Ayuntamiento... una historia rara... pues, de repente, me encontré que parte del presupuesto de *marketing* se tenía que dedicar a hacer una campaña especial en “La Razón”, cuando, desde el punto de vista del perfil de nuestro cliente, es mucho más interesante “El País” y “El Mundo”, que son los periódicos más interesantes... los de más tirada y (...) lo que más se lee. En ambos casos yo expresé mi disconformidad. Y en este último caso, me dijeron que tenía que escribirlo, que recomendarlo yo por escrito, o sea, que recomendara esa opción, la de “La Razón”. Yo dije que mi integridad profesional era lo único que tenía en esta vida –yo no soy prima de nadie ni tengo amigos...-, que lo lamentaba muchísimo... que no iba a poner por escrito recomendando una cosa en la que no creo.

En ese momento no pasó nada. Yo creo que, a lo mejor, eso fue el germen también de pensar, ¡esta mujer...! Yo creo que ahí fue un poco un cierto detonante, quiero pensar, ¿no? ‘Esta persona no es afín a nuestras ideas...’.

Luego pasó otra cosa – ya con el tiempo lo vas viendo-. En ese momento, cuando mi jefe me lo dice, yo me quedo muy sorprendida. En ese tiempo... Hay que poner las cosas en su contexto. En ese tiempo había una guerra interna en el PP de quién iba a ser el jefe, si Rajoy o Rato. ¡Es que esto ahora se ha perdido...! Y entonces, en ese momento, la sobrina de [nombre de político muy conocido] estaba en la empresa... porque la habían encajado directamente..., porque el presidente es íntimamente amigo de [...]. ¡Qué casualidades, que cuando yo posteriormente estuve de baja, esa persona tomó mi cago! Creo que ellos querían poner a [...] en ese cargo, por favorecer a [nombre del mismo político], porque si [éste] se posicionaba como [...] en el PP –que era lo que en un momento parecía-, pues ahí estaba mi presidente que ambicionaba serlo de empresas más grandes; es decir, el presidente de mi empresa se posicionaba bien, y, además... [ella] es una persona que permitía hacer esas cosas, me imagino ...: sería más flexible que yo en ese sentido, eso es lo que imagino.

Has hablado de que ella llegó cuando tú estabas de baja. Estabas de baja, ¿por qué?

Bueno, cuento la historia. Yo comunico mi embarazo. Mi jefe me comunica esto –que quieren prescindir de mí-. Para mí es un shock, pero la vida es así, y lo asumo, porque forma parte del salario de ser ejecutivo... que, de un día para otro, le caes mal a un señor y te echa a la calle, y no por ningún tema profesional. Yo lo acepto, pero les digo que si he hecho algo mal, que me lo digan, para aprender de cara al futuro. 'No te preocupes, no tiene nada que ver contigo' (es lo que me estaba diciendo todo el rato); por supuesto no tiene nada que ver con tu desempeño profesional: estamos muy contentos... pero que es una razón del presidente, que no la apoya nadie de los directivos, pero como lo ha decidido él... pues se va a hacer.

Yo lo acepté. Se abrió un medio proceso negociador –yo no lo veo negociador-. Ahí no había mucho que negociar, porque lo único que me estaban ofreciendo era que me iban a pagar lo que ponía en mi contrato. ¿Cuándo se iba a hacer?: en agosto. Estamos hablando ya de finales de mayo-junio.

Durante ese tiempo, y mucho antes, yo había intentado quedarme embarazada muchas veces (tenía ya una niña y se estaba haciendo muy mayor; de hecho, los niños se llevan cinco años y medio por eso); me había hecho pruebas de todas las clases, y mi marido también; estaba en el hospital de La Zarzuela y en Sanitas, sometida a tratamiento. Esto me pilló en medio, pero era previo a esta historia. Yo pensé en esos momentos que ningún tratamiento me iba a hacer efecto, porque me afectó mucho cuando me habló mi jefe... me quedé muy mal, me coincidió que me tocaba una inseminación entonces –había tenido otra que no funcionó-. Y lo que es la vida...: ¡me quedé embarazada!

Yo supe un viernes que estaba embarazada, y el fin de semana, en casa, empecé a sangrar; entonces, yo pensé que perdía el embarazo. En La Zarzuela me dijeron que no sabía si estaba abortando o era un fallo de la implantación del embrión, porque era muy reciente; me recetaron reposo a ver qué pasaba; y, por supuesto, de baja. El médico de la Seguridad Social me dio la baja. ‘Te quedas en casa, y a descansar’. Y yo le decía: ‘pero es que me han hecho una oferta en la empresa para irme’, y me decía: ‘pero tú ahora mismo, tu preocupación...’.

Y en esos días, mi jefe me llamaba continuamente para preguntar cómo estaba; y me presionaba para que aceptase el acuerdo que me habían propuesto, para que lo firmase –porque no había nada firmado-, y que yo tuviese el niño tan tranquilamente. Yo le dije: ‘míra, ahora mismo estoy en una situación que no sé si voy a tener un hijo, si voy a abortar; por favor, te pido que me dejes unos días y después volvemos a hablar; no te preocupes, que si y o no voy a tener el niño, yo te firmo lo que haga falta; si me quedo embarazada, ya veremos, porque embarazada es muy complicado encontrar trabajo, ya lo sabes’.

Bueno, se puso como una máquina, empezó a gritarme por el teléfono –yo estaba en la cama-. Él se sentía mal, ¡porque como no había nada firmado...! Entonces, empezó a amenazarme: que mi carrera profesional estaba muerta, que cuidado con mi marido también, que ellos eran muy poderosos, que podían hacer tal cosa...

y todo eso gritando A mí me dejó totalmente horrorizada. Es más, aumentó la hemorragia, tuve que llamar a la clínica, me tuvieron que poner medicación – yo pensaba que perdía al niño , estaba convencida-. No lo perdí. ¡Lo que es la vida...!

Desde entonces, se cerraron los cauces de comunicación con la empresa. Nunca más volví a hablar con mi jefe. Esas amenazas y esos gritos fueron la última vez. A partir de entonces, lo que recibí fueron burofaxes del Director de Recursos Humanos. Y ya la relación cambió completamente.

¿Qué te decían?

El primer burofax lo mandé yo comunicando mi estado de salud, porque me lo recomendó un abogado –me dijo que comunicase a la empresa que estaba en situación de baja por riesgo de aborto, y que por favor me dejaran tranquila hasta ver si esto seguía adelante o no-. Me contestó el Director de RR.HH –mi homólogo en la empresa-; me decía que no me preocupase, que la empresa me deseaba todo lo mejor... Todo muy político.

Luego la empresa me puso detectives –porque debieron pensar que yo me estaba inventando la baja, que todo era una excusa para dilatar el acuerdo, para no firmar-; pero yo no lo sabía: yo estaba en mi casa, en reposo absoluto. Pero dió la casualidad –estamos hablando del mes de julio- que mi marido fue a llevar a la niña con mis padres, que estaban de veraneo. Yo estaba en la cama, no podía atenderla. Estuve de reposo absoluto un mes y pico... bastante tiempo... absoluto. (*Relativizando*) Tenía que moverme de vez en cuando, por el problema de sangre que yo tengo, porque tenía riesgo de trombosis, pero paseitos nada más. ¡Me volvía loca! Mi cabeza estaba pensando siempre en lo mismo: que el embarazo se podía frustrar. No podía concentrarme, no podía leer; veía los programas del corazón, y poco más.

Y en ese contexto , mi marido dice: me llevó a la niña con tus padres a Valencia. Y mi marido –que es más observador que yo- se da cuenta, cuando lleva 200 kilómetros, que ha y dos coches siguiéndole. Y entonces mi marido... Seguían a mi marido porque

pensaban... lo que el los dijeron después –porque hubo juicio-, que pensaban que yo había subido al coche. Y o salí a decirles adiós, pero no subí al coche. La otra teoría que tenemos es que querían ver dónde iba mi marido y mi hija, para luego decir que yo me reuniría seguramente más tarde con ellos...

El caso es que mi marido que tiene un tío detective –esto es como una historia negra-, se para en una gasolinera y llama a su tío: ‘Creo que hay dos coches que me están siguiendo’ –mi marido se fija mucho en los modelos de coches-. Éste le aconsejó que se parase en un sitio de descanso ... ‘y si el los se paran también, llama a la Guardia Civil para que levanten un atestado’. Y así lo hizo. Esos señores eran efectivamente detectives; los había contratado la empresa (se supone que para seguirme a mí, pero por lo que fuera, habían seguido a mi marido). Esto me creó un estado de ansiedad tremendo.

Viene la Guardia Civil y los retiene. Le dicen a mi marido que siga su camino. Claro, entonces no sabíamos de dónde salían estos señores; mi marido les dijo que su temor era que quisieran raptar a la niña, ya que le estaban siguiendo desde (.). ‘No se preocupe, nosotros los retenemos en el cuartelillo; siga usted su camino’. Yo no sabía nada. Yo estaba en mi casa reposando. Mi marido fue a Valencia, dejó a la niña y luego volvió. Cuando él llegó a casa, me enseñó el atestado y me dijo lo que había pasado.

Nosotros antes vivíamos muy cerca de Ernesto Sáenz de Bruaga, el periodista de Antena 3; vivíamos enfrente. Él estaba amenazado por ETA y tenía escorta siempre. Mi marido fue a hablar con sus guardaespaldas para preguntarles si habían detectado unos detectives por la zona. Ellos dijeron que sí, que los habían interceptado el primer día, que llamaron a la Guardia Civil y que les contaron que estaban haciendo un seguimiento a una persona por razones de una baja laboral. Y entonces ya empezamos a tirar de la manta; gracias al tío detective, supimos –por las matrículas de los vehículos- qué detectives eran; mi marido les puso una denuncia en comisaría... porque le habían perseguido a él. Cuento todo esto

para que veas la reacción de la empresa en estos primeros momentos.

Yo creo que pensaban que era un embarazo-mentira, que era un engaño, que quería sacarles más dinero, no lo sé... Intentaban atraparme... A mí me parece ridículo, porque un embarazo es bastante difícil de ocultar (*sonrisa*) o de simular. Y yo les aporté mis informes médicos: señora gestante y tal...

Desde la última vez que hablaste con tu jefe inmediato, ¿no habías notado ninguna animadversión hacia ti... para llegar a este comportamiento?

Francamente no. Y más con el de RR.HH, con el que había tenido una relación buena, bastante cordial. Este señor es asturiano, o sea, debía venir del clan de los asturianos. Un señor con un pensamiento muy machista, en una empresa donde el 80% de la plantilla es femenina. Sus comentarios acerca de las maternidades eran tremendos. Pero yo tenía buena relación con él, era un colega. Jamás me hubiera esperado de él toda la visceralidad que desarrolló contra mí, pero que sigue todavía. Yo le he puesto una querrela criminal, porque este hombre es el que me ha destrozado la vida. Él ha sido el ejecutor. No sé hasta qué punto amparado o no, con la autorización o no de la gente que tenía por encima. Pero él ha firmado los burófaxes, él ha contratado a los detectives... quien ha hecho un montón de acciones ha sido este señor.

Yo supongo que ellos verían que no iban a pasar las cosas como ellos querían, que era quitarme de en medio; entonces, su manera de reaccionar fue poner toda la carne en el asador... vamos a por todas, a ver si podemos con ella!

¿Cómo ha sido entonces la cosa? Te llegan los diferentes burofaxes, me cuentas la historia de los detectives...

La relación se basó mucho tiempo en burófaxes. Yo estaba de baja por riesgo de aborto.. Nunca más me volvieron a hablar de firmar nada. Durante el embarazo se contuvieron un poco; la relación estaba bastante rota, porque mi jefe jamás me volvió a llamar; yo

tenía una relación muy buena con el Director de Compras –y más o menos la mantuve, porque era una relación de amistad-, y él lo que me transmitía era que la empresa estaba diciendo de mí de todo menos ‘bonita’..., que yo me había ido, que era una trampa: ¡ide todo! Estaban difundiendo rumores, que si había robado... Yo le decía que no me contase nada, porque sólo me generaba ansiedad.

A mí me dieron la baja en el embarazo porque era de alto riesgo, por mi enfermedad de la sangre, y, además, porque la doctora de la Seguridad Social se había enterado de que me habían seguido los detectives, y dijo que no iba a consentir que volviese a un sitio donde pusiesen en peligro mi vida y la de mi hijo. Entonces, en el embarazo me respetaron más o menos; me mandaron sólo un burofax, diciéndome que me iban a dar de baja el teléfono móvil de la empresa porque lo había usado indebidamente durante la baja, y que se reservaban el derecho de abrirme un expediente sancionador. Me han amenazado muchas veces con abrirme expedientes que nunca me han abierto... Ésa es una técnica que han utilizado varias veces. Me cortaron el móvil, y también me cortaron el ordenador que tenía en casa con acceso a Internet al servidor de la empresa. Lo que hicieron fue aislarme un poco, desvincularme de la empresa.

Pero... muy a mi pesar, muy a pesar de ellos, yo seguía siendo la Directora de *Marketing*; por más que ellos pensaban que no lo era. De hecho, nombraron durante mi baja a [nombre de la sobrina de político anteriormente aludida]. Fue nombrada Subdirectora de *Marketing* a los 15 días de estar yo de baja –no tardaron nada-, y al cabo del tiempo difundieron otro comunicado diciendo que, como mi baja iba a ser de duración indeterminada, que a mí y a me darían otras funciones, que todas las funciones de *marketing* las asumía [...], que aunque era subdirectora, en realidad estaba ejerciendo mi cargo.

Yo doy a luz... y entonces se abrió la veda. Ellos dicen: a ésta no le va a pasar nada... y empiezan a mandar burofaxes. Tengo mis 16 semanas de baja por maternidad, y se suponía que después me tendría que reincorporar. Entonces, me empezaron a mandar

burofaxes, diciéndome que si yo me había llevado contratos de la empresa –estaban hablando de los contratos con “La Razón”, las cosas sucias que habían hecho-; que si y o tenía alguna copia en mi poder, que la devolviera, porque si no lo hacía, me iban a denunciar... (temían que yo tuviera algo de eso y les pudiera implicar en algo no agradable). Me dijeron también que yo estaba acosando a la empresa, que mi manera de actuar era de acoso a la empresa, y que ya tomarían las medidas necesarias cuando volviera. Después, en otro burofax, ya no había acoso a la empresa, sino que yo había acosado a gente de mi departamento ... que había llegado a su conocimiento...

¿Subordinados?

Sí. Que subordinados les habían dicho que yo les había acosado, y que ya me abrirían expediente cuando me incorporara, porque la empresa estaba obligada a ello. Pero, como he dicho, nunca me han abierto expediente; siempre ha habido amenazas, pero nada más.

Justo antes de mi incorporación, la semana anterior, recibí como cinco burofaxes. Era todo en esta línea: amenazas. Yo fui a la Seguridad Social y dije que yo así no me podía incorporar. Yo estaba, ipues imagínate...!: le estaba dando el pecho al niño –que encima había salido alérgico a la leche y solamente estaba con mi pecho... no me veía con la suficiente capacidad. Afortunadamente, los médicos tuvieron la sensatez de decir que yo me tenía que quedar en mi casa a ver cómo evolucionaban las cosas. Entonces, estuve de baja por depresión y ansiedad 15 meses al principio no me pude medicar, porque estaba dándole el pecho al niño... y me aferraba a eso, porque era lo único que daba sentido a mi vida: le di el pecho durante los 13 meses-.

Y durante este tiempo siguió el goteo de burofaxes, amenazándome porque no enviaba los partes de baja en 48 horas, que me iban a sancionar por no enviarlos en ese plazo –cuando no hay ninguna ley que ponga eso-; yo lo mandaba por correo certificado con acuse de recibo, y aun así, decían que no los habían recibido... Todo era una persecución implacable. Yo me puse en trata-

miento psicológico y, cuando dejé de dar el pecho en tratamiento farmacológico –en el que sigo todavía- con antidepresivos, ansiolíticos y pastillas para dormir. En el tratamiento psicológico hacíamos terapia para recobrar mi autoestima –yo estaba por los suelos, me infravaloraba, me sentía muy mal...-; mi psicóloga me dijo que estudiara; yo me puse a hacer los cursos de Doctorado en la Complutense... y me ofrecieron un día dar una charla en un instituto, en una especie de Máster de Moda, un sábado por la mañana, dos horas, gratuitas, pues no cobré nada; yo fui a hablar de *marketing*. No sé cómo se enteraron ellos –supongo que seguirían teniendo detectives-, y me despidieron por eso, estando de baja; me lo dijeron en un burofax.

Ahora la legislación sí permite despedir estando de baja, pero las razones tienen que ser muy gordas... En este caso, el despido fue nulo; lo declaró nulo el Tribunal Supremo –tuvimos que llegar hasta el Tribunal Supremo... Ellos lo que hacen es retrasar todos los juicios, y todo para que yo me canse –date cuenta que estamos en 2008, y que todo empezó en 2003...-. Pero yo ya estoy llegando a los límites; este año lo cierro como sea, porque ya llegas al hastío absoluto.

Me dieron el alta en septiembre de 2005 –ya había salido la primera sentencia declarando nulo mi despido-, y yo solicité la reincorporación. Me citaron en el despacho del consejero delegado –el presidente ya se había ido de la compañía, porque la compañía había cambiado de accionariado-; el consejero delegado me dijo que me eximían de prestar mis servicios... que eso lo podían hacer hasta que la sentencia fuera a firme; mientras no fuera firme, me iban a mandar el salario a casa: el los no me querían ver por alí. Fue una etapa de año y pico hasta que el Tribunal Supremo me siguió dando la razón.

Fue una etapa más o menos tranquila...: pude estudiar, pude hacer una cierta recuperación. Hice los dos cursos de Doctorado y me saqué el Diploma de Estudios Avanzados, lo que era antes la tesina antigua. Me queda terminar la tesis doctoral; la tengo ahí colgada y casi terminada... me presenté en 2006.

Pero lo que ocurre es que en 2007 el Tribunal Supremo dice que me tengo que incorporar a la empresa –porque la sentencia ya era firme-. Y me incorporé a la empresa en abril de 2007... Lo hice a un puesto que yo no sabía qué era: Directora de Diversificación de Negocio Nacional, un puesto que no existía, que no había existido nunca –había existido en el pasado como cementerio de elefantes, o sea, son proyectos que no tenían ningún valor para la compañía-. Y al lí estuve seis meses, aislada, haciendo los cuatro proyectitos vanos y banales que tenía, pidiendo trabajo por escrito veinte mil veces, pidiendo proyectos, pidiendo funciones. Le saqué a mi jefe lo que era la diversificación comercial, porque precisamente yo había estado estudiando estrategias, y le dije que a ver si trabajábamos en esa línea. Era obvio que a mí me habían dado un puesto por que tenían que hacerlo; me metieron en un despacho porque me tenían que dejar allí.

Estuve totalmente incomunicada: no recibía llamadas de nadie –yo creo que en los seis meses recibí unas diez llamadas como mucho-; los e-mails no me los contestaba nadie; no me convocaban al Comité de Dirección, del que era miembro –ahora decían que no había, pero era mentira, porque se seguían reuniendo, pero a mí no me llamaban-; yo no era convocada absolutamente a nada, ni reunión, ni acto... nada. Y me dejaron allí, sola con el ordenador... y un día, a finales de octubre, se me presentó en mi despacho el Director de RR.HH, una notaria y otras cinco personas más –siete personas en total-...: me dijeron que me incautaban el ordenador, porque había estado haciendo un uso indebido.

Había dos personas que se identificaron como peritos informáticos, el jefe que yo tenía cuando me reincorporé, la presidenta del Comité de Oficinas Centrales, de los sindicatos, y uno de Informática de [nombre de la entidad]. Yo me quedé alucinada. El de RR.HH me leyó muy solemnemente una carta que decía que iban a abrir un expediente porque habían detectado un uso irregular del ordenador, y que me fuera a mi casa, que ya me darían el resultado del expediente que habían levantado. Me quitaron todas las tarjetas de acceso y me acompañaron a la puerta, como si fuera una delincuente.

¿A qué se referían con el uso indebido?

Me he enterado después, por compañeros –las pocas personas que me hablan-, que hay una norma interna, que se dictó en 2004 cuando yo estaba de baja, que dice que no se permite el uso de Internet para consultar... Lo que me achacaron fue que había consultado mi cuenta de correo personal, las cuentas del banco, y que estaba conectada a los foros del *mobbing* (fue cuando entonces yo los descubrí y entré en contacto con ACAL... para mí fue terapéutico; no se identifica a las personas, no se identifica a la empresa –era con NIF-... pero ellos debían estar rastreado mi ordenador, y todos los comentarios que yo hacía de forma anónima en el foro, los sacaron todos).

Pasado un mes desde que me echaron de la oficina, apareció en mi casa el notario de [localidad del suroeste de Madrid], con un tocho de 100 páginas, que contenía la carta de despido y todos los accesos que yo había tenido a Internet, de trabajo y no trabajo; me decían que había contravenido una norma interna de obligado cumplimiento –que yo desconocía-.

Te incautan el ordenador, y a partir de ahí...

Pues me tengo que venir a mi casa porque van a abrir un expediente. Y que estaba suspendida de empleo que no de sueldo. Me dejaron el coche y me dejaron que me marchara. Me acompañaron hasta la puerta. Me quitaron las tarjetas de acceso a la empresa. Me dijeron: ‘usted, a su casa... a esperar’.

Esto fue el 20 de octubre de 2007. Yo fui el 31 de octubre a la Seguridad Social –que estaba al tanto de todo-, y me dieron la baja; me dijo mi médico de familia: ‘tú no vuelves más a esa empresa; ¿para qué vas a volver, para que te machaquen?... así y a llevas seis meses aguantando a base de ansiolíticos...!’. La verdad es que lo pasé muy mal; lo peor que hay para nadie es siete horas sin hablar –yo estaba de ocho a tres sin hablar-.

Dormía con muchas pastillas, dormía muy mal. Así se lo dije al consejero delegado: que estaba muy mal, por el vacío y el aislamiento que me estaban haciendo. Para mí fue lo peor. Casi prefe-

ría que me insultar a alguien a que no me hablar an; un día me muero y no se enter an hasta que l lame a mi marido o v enga la señora de la limpieza. Debier on dar consignas a los demás par a que no me hablasen, porque para mí era un suplicio hasta el hecho de ir al cuarto de baño.

A propósito de esto, ¿cómo se comportaron las personas que tú conocías?

(*Suspira*) Te cuento. Los antiguos compañeros de departamento, al principio fueron muy amables –ellos desconocían la situación en la que yo estaba de negociación con la empresa-; se preocuparon mucho por mi embarazo. De las 12 personas, había dos –las más mayores y las que más contactos tenían en la empresa- que se descolgaron desde el principio y no me volvieron a hablar; el resto era gente que yo había contratado, eran de mi equipo, mi mano derecha, mi mano izquierda... esta gente, al principio, muy bien conmigo, muy amables... Me consta –por un compañero- que les amenazaron: ¡que como hablar an conmigo...!, que yo era una persona hostil a la empr esa..., de tal manera que, una semana antes de dar a luz, yo había quedado con dos de el las para ir a comer, y no dieron señales de vida. Y no me llamaron ni cuando tuve al niño, lo que me dolió muchísimo, porque pensé que había cosas que estaban por encima de todo eso. Ni siquiera ninguno tuvo la valentía de llamarme desde su casa. Nadie. Los testigos actuaron y fueron auténticamente mudos. De hecho, cuando volví, había gente que ya no estaba, pero si alguna vez me encontraba con gente de mi antiguo departamento, la situación era muy violenta: “hola, hola, y adiós”. Nada más. Y el resto de compañeros, y gente con la que me l levaba muy bien en su momento, casualmente son los que peor se han portado: me eñuían la mirada... que cuando iba al cuarto de baño y ø decía hola, ime decían un hola...!

Yo siempre he dicho que es la dictadura de las hipotecas: la gente tiene mucho miedo, y por miedo se dejan cosas básicas como un principio de educación, saludar a una persona; porque había gente que no me decía nada.

Retomemos todavía el tema. El 20 de octubre...

El 20 de octubre siete personas me echan a casa. El 31 de octubre me dan la baja, en la que sigo en la actualidad.

El acontecimiento de la notaria en el despacho me dejó también muy tocada. Porque la notaria, para más *inri*, había sido compañera mía de colegio y de Facultad. La conocía perfectamente; era hermana de una de las directivas que luego entraron en [la entidad]. Para mí, fue un *shock* impresionante. Yo me levanté a saludarla, porque era una compañera y no sabía qué hacía allí; y me dijo: 'vengo a levantar acta'; y yo: '¿a levantar acta de qué?'; -'pues que te vamos a incautar el ordenador'. Es una escena que todavía recuerdo con auténtico terror: salir de mi despacho y ver a toda la gente en la pradera bajando la cabeza... que nadie me quería decir nada... y a las dos chicas que tenía más cerca, con las que hablaba muchísimo -eran las únicas administrativas que me hablaban- les dije adiós y no me dijeron ni adiós; para mí ese acto fue terrorífico.

Cuando el 31 me dan la baja, me dice la Seguridad Social que ellos no van a permitir que yo vuelva allí, que y a veremos cómo se soluciona, y que mi salud...

Yo les mandé los papeles de la baja a la empresa. Pero ellos siguieron con su investigación...: me mandaron un burofax a mi casa diciendo que compareciera en la empresa, que ya habían terminado la investigación, y que fuera. No fui, porque seguía de baja, y así se lo comuniqué... Las clases ya habían quedado como despido nulo. Ahora era el uso indebido del ordenador.. Este tema está pendiente de juicio. Éste es ahora el segundo episodio.

Ah..., por eso que hablabas de que la semana pasada habías tenido unos interrogatorios...

El caso es que el 31 me dieron la baja, y hacia el 20 de noviembre -yo estaba en mi casa, mi hijo estaba enfermo- llamaron a la puerta y veo a un señor que no conozco de nada, que se identifica como el notario de [localidad del suroeste de Madrid]; me tr

una comunicación de [la empresa]. El de Recursos Humanos me convocó en la empresa, pero le escribí diciendo que, como estaba de baja, no iba a ir 'Lo que me tengas que decir me lo dices en mi casa'. Y entonces es cuando aparece el notario.

Para mí esta escena es de sueño. 'Sólo y el notario'. Me traía un tocho de 100 páginas, que contenía la carta de despido de todos mis accesos a Internet y todas mis opiniones del foro o del *mobbing*; decían que yo había accedido indebidamente al ordenador y, además, que había insultado gravemente a los directivos de la empresa por mis comentarios en el foro (pero en el foro no se identifica a la empresa y tampoco se permiten insultos; otra cosa es que yo contara mi situación, que es lo que hice, y cómo me habían estado siguiendo...).

A raíz de eso, entré en contacto con la gente de ACAL. Me recomendaron ir por la vía penal también. Hasta entonces había ido por la vía laboral, y aquí lo he ganado todo ...: tengo despidos nulos, pero ellos han incumplido sentencias, me han dejado de pagar la Seguridad Social, han hecho lo que han podido ... Por ejemplo, la primera sentencia puso un salario de tramitación —mientras está resolviendo el Tribunal Supremo, ellos te obligan a pagarte una cantidad—; el Tribunal Superior de Justicia de Madrid subió la cantidad..., ipso facto a la fecha de hoy, todavía no la han pagado!; al no pagar a la Seguridad Social, la Seguridad Social me dio de alta de oficio y les persiguió... Han tratado de hacer todo lo imposible... La ley tampoco es efectiva, ni los tribunales. Aun ganando, estoy así.

Ahora tengo dos vías abiertas: la penal, por delitos contra los derechos contra los trabajadores, delitos por lesiones —porque lo que yo tengo es una lesión psicológica: tomo medicación y no sabemos las secuelas que pueden quedar; a mí me han invalidado para poder trabajar en una empresa... no me veo con fuerzas... tengo una edad, íque para cuando me vaya a recuperar...!-, y la laboral, porque, como me han despedido.. pues otra vez a volver a empezar. Si me vuelven a dar el despido nulo —como me pasó la otra vez—, me toca volver otra vez... ése es el problema... (*le tiembla la voz*). Lo tengo clarísimo: es que no vuelvo; lo he hecho una vez...

Háblame un poco ahora de... antes de que ocurrieran los hechos cómo funcionaba la empresa. Por ejemplo, los objetivos, por lo que a ti respecta, ¿estaban claros?

Los objetivos estaban claros –yo colaboraba en la fijación de objetivos-. Los objetivos yo los tenía por escrito, pero no estaban firmados, no eran un documento formal. Y de hecho, cuando posteriormente reclamé que se me pagara el variable por mi trabajo, no se me pagó; y los jueces no autorizaron pagármelo porque decían que no había ningún papel donde estuvieran los objetivos. En ese sentido, es una empresa muy informal. Y o creo que es herencia del pasado, como administración, del que te digo las cosas, pero no las pongo por escrito, porque por escrito me vinculo, pero si te las digo, pues están ahí... Era un poco su manera de actuar. De hecho, no existía organigrama oficial.

Por otra parte, yo tenía claras mis funciones. De hecho, yo creé un departamento nuevo con unas funciones en parte creadas por mí, porque nadie tenía mucha idea. Trabajé con libertad. Más de la que yo esperaba, excepto los incidentes mencionados anteriormente, lo de “La Razón” y demás, que fue muy coaccionante y muy desagradable. Aceptaban las cosas... yo creo que porque no entendía nadie nada de mi trabajo; era como una novedad: ¡fíjate el *marketing*!... nos hacía a la empresa más notoria, más visible.

¿Se aceptaban las críticas, si es que las había?

No es una empresa que tuviera esa cultura empresarial. Yo procedo de la cultura empresarial anglosajona, donde se lleva mucho el tema de las evaluaciones o el *feedback* a la gente. No existía retroalimentación. En [la empresa] no existía esto, era un poco guerra de guerrillas, el sálvese quien pueda, todos aguantarse el muerto de encima, el yo no he sido, yo no he sido... Ésa era un poco la cultura, la cultura de empresa española cañí –que digo yo-.

Hasta entonces toda mi cultura empresarial había sido en multinacionales americanas, donde había evaluaciones, donde había objetivos escritos, donde todo era mucho más objetivo, más técnico –teniendo en cuenta que siempre, donde hay individuos, las cosas

son subjetivables-; se valoraba a la gente objetivamente, no porque fuera amigo de alguien o porque me cayera bien o porque no sé qué. Yo venía de ese entorno; para mí el choque cultural era tremendo. Yo fui la primera en poner cosas por escrito –escribí un plan de *marketing*, no se había hecho nunca-; fui la primera en comunicar al resto de la empresa las cosas que hacíamos –cuando el Departamento de *Marketing* hacía una campaña de publicidad, yo se la mandaba a todos los empleados para que lo supieran (yo creo que eso debió sentar mal)-; hicimos un periódico que se llamaba “Cosas nuestras”, una revista interna para la empresa, para que los empleados hablaran –que quizás sea más una labor de Recursos Humanos, pero como no había nadie que hiciera esas cosas... tomábamos el liderazgo en muchas cosas-. No existía esa cultura de empresa de que los empleados puedan conocer los objetivos de la empresa, que los hagan suyos, que participen... Era una cultura de información es poder. Los departamentos guardaban mucha información porque sabían que guardando información eran mucho más poderosos que compartiendo las cosas.

¿Se trabajaba en equipo?

Se trabajaba más o menos en equipo. Con esta cultura de ‘me guardo las cosas’, a veces era difícil trabajar, porque no te daban información; esa cultura de ‘no te la doy’, o ‘mi jefe me ha dicho que no te lo diga’. A veces tenías que hablar con muchas personas para conseguir un dato.

Por lo que respecta a mi departamento, como te he dicho antes, yo daba los objetivos por escrito. Teníamos reuniones semanales todo el departamento (incluso con gente que jerárquicamente no dependía de mí, pero que era del departamento), porque debíamos estar informados cuando eran hechos relevantes de la empresa, cuando había objetivos, cuando había una reunión importante... Todos los lunes había una reunión, revisábamos proyectos, cómo íbamos... Había evaluaciones, objetivos por escrito. Tengo cultura totalmente americana.

En el tema estrictamente de la comunicación, has dicho que pusiste en marcha un periódico.

Si. Una revistilla interna, una revistilla para los empleados. Se hacía, por ejemplo, una entrevista en el lado más internacional de la compañía –el más desconocido-; imagínate: había oficinas en Jordania, y entrevistábamos a algún empleado de Jordania, para que contara su experiencia, cómo veía a la empresa... Eso lo valoraba mucho el resto de la gente, porque no se conocía.

¿Cómo era la comunicación descendente?

La comunicación con mi jefe y con mis compañeros se hacía verbalmente y por e-mail. Había Intranet, pero no se utilizaba prácticamente. Un tablón de anuncios en la cafetería, pero lo que se colgaba ahí era el convenio colectivo y poco más. Empezaron a poner en la Intranet la revistilla interna que hacíamos todos los meses; ha estado viva dos o tres años; la dejaron de hacer cuando yo me fui.

De las cosas importantes –compras, ventas, cambios de accionariado...- no se nos informaba; te enterabas por el run-run, o porque, a lo mejor, salía en la nota de prensa –había una persona que dependía del consejero delegado, que no era periodista, pero que hacía las funciones de... y emitió una nota de prensa-. Entonces, te enterabas a la vez que se enteraba todo el mundo.

Los directivos sí teníamos información, pero los de abajo no... Yo la transmitía. Yo era directiva. Pero se operaba en la más absoluta ignorancia de adónde iba la empresa, cuáles eran sus objetivos, etc.

¿Y la comunicación ascendente?

Había reuniones con mi jefe y con mis compañeros. Existía un Comité de Dirección y un Comité de Operaciones. Yo era miembro de los dos.

En el Comité de Dirección se reunían los lunes todos los directores de la empresa –el Director General de Operaciones, el Director

General de Medios, el Director General de Recursos Humanos y yo; a veces, venían el presidente y el consejero delegado; estas reuniones eran por la mañana. En el Comité de Operaciones –más pequeño, más acotado- nos reuníamos todos los directores del área de Operaciones –el Director Técnico o el que hacía (...), el Director de Compras, el Director de Ventas, yo, que era la Directora de *Marketing*, y la Dra. de (...)-. Estaba más centrado en temas operativos. Aquí las reuniones eran por la tarde.

¿Cómo se desarrollaban estas reuniones?

Los Comités de Dirección eran una pérdida de tiempo –lo decíamos todos-. Eran dos horas de reunión ‘para evitar cuchillos’, porque era como un ambiente de lanzamiento de cuchillos. La gente te tiraba ‘mierdas’ que habías dejado de hacer –‘el Departamento de *Marketing* no me ha hecho no sé qué...’-. Eran reuniones muy poco planificadas; de hecho, no había ni un orden del día. Se iba hablando de los temas según iban sugiriendo; más adelante, antes de marcharme yo, sí había un cierto orden del día.

Obviamente, se hablaba de vaguedades –nadie se atrevía a llevar temas de gran importancia, porque en una reunión de esas, te los podían destrozar-. Después... nos preguntaban si teníamos algún tema para hablar en el Comité de Dirección; a mí mi jefe me dio instrucciones para que llevara siempre algún tema, pero eran temas puramente informativos –en *marketing* siempre había algo que contar, campañas, etc.-; esto le daba un poco más de brillo a la reunión, porque había momentos en los que nadie sabía de qué hablar; se divagaba muchísimo; no se tomaban decisiones. No eran nada prácticas.

Muchas veces la gente se echaban en cara, se reprochaban cosas, delante del jefe –el financiero no me ha dado no sé qué...: pues lo saco en la reunión del Comité de Dirección, cuando estén todos delante, para que al financiero le dé vergüenza, y me lo dé...-. Ésa era la cultura empresarial que había... En estos Comités de Dirección no estaba muy claro, de todas formas, quién era el jefe, porque el presidente venía de vez en cuando, nos echaba una charita, y se marchaba.

Los directores más operativos estábamos hartos de perder el tiempo, pero, claro, las reuniones estaban ordenadas desde arriba. Había que asistir, y punto.

¿Y las reuniones de la tarde?

Por la tarde, en el Comité Operativo, mi jefe aprovechaba 'para repartir': repartir tareas y 'repartir tortas'. Éramos como un colegio: 'Tú no has hecho esto y tú lo otro...'. Nos reunía a los Directores suyos: el Director Técnico, el que hacía (...), el Director de Compras, que es el que compraba, el de Ventas, el que gestionaba (...), la de Marketing, que era yo..., creo que estaba el de (...), y nada más.

Era una reunión más operativa y más ágil, pero a la que íbamos todos con la sensación de que el jefe iba a sacar alguna cosa que estaba sin hacer y nos iba a regañar por ello. Era como un colegio. De hecho, hasta nos divertíamos, nos daba la risa... como cuando vas al cole y el profesor te empieza a echar la bronca... Tampoco servían para nada; a lo mejor, algún día te podían ayudar a algo, pero, en general, no valían nada.

Los lunes estábamos muchas horas en la oficina. Esas reuniones, a veces, duraban hasta las nueve de la noche, pero no hacíamos nada productivo. Era el estilo de la empresa: reuniones largas y sin sentido, una cultura muy española. Unas comidas interminables de tres horas, tras las que la gente se incorporaba al trabajo a las cinco de la tarde... y acabábamos de trabajar a las diez de la noche.

¿Comidas de trabajo?

Comidas de trabajo... Bueno, de negocios, que laman. Eran comidas de tres horas. Eran comidas en un restaurante la mayoría de las veces; había que sentarse, tomar vino. de esas pesadas, icañí total!; de tres horas. Eran más informales, donde se nos pedía la opinión sobre algún tema. Pero siempre con la formalidad de mi jefe –ya te he dicho que era un hombre autoritario, inseguro-, porque, obviamente, no era tu colega... No eran comidas distendidas.

Además de esas comidas, y o comía con mi departamento; nos reuníamos y nos íbamos a comer. Pero éstas no eran de trabajo. Yo las planteaba más como relaciones... Que las relaciones fueran buenas entre todos..., eso era muy importante, porque teníamos que trabajar juntos. Un buen equipo cohesionado siempre es mejor que tener a gente enfrentada por lo que sea.

Creo que eran bastante efectivas. Yo tenía un par de personas, que eran de la época anterior, señoras ya mayores, que habían sido funcionarias, más complicadas de integrar... Pero, aun así, yo creo que, más o menos, conseguimos que estas reuniones fueran efectivas. Y lo bueno es que había bastante solidaridad entre nosotros: si alguien se tenía que quedar hasta tarde, el resto de los compañeros se quedaban yo la primera, porque yo no acepto que un jefe se vaya antes que sus subordinados, si es por una punta de trabajo que nos ha surgido; si es porque alguien no ha hecho su trabajo, se tendrá que quedar él solo obviamente, lo que haga falta-. Sí, había compañerismo entre el equipo de *marketing*, había buenas relaciones.

¿Los rumores funcionaban?

Mucho. [Nombre de la empresa] es como un patio de porteas: 'el tan-tan', 'el run-run' estaban a la orden del día.

Yo intentaba que en mi departamento hubiera una comunicación muy abierta, y siempre les decía: 'Cuando oigáis algo relativo a la empresa, me lo preguntáis'. Y la información que yo tenía, disponible –que no fuera confidencial-, yo se la contaba a ellos, porque entiendo que tienen que estar informados.

La rumorología era de dos tipos: 1) el de tipo juego de las sillitas musicales (¿quién va a venir ahora?, ¿dónde me voy a poner ¿?...). Estos rumores eran a nivel directivo... era una rumorología muy desestabilizante. Yo tenía un compañero, el de Compras, que le encantaba: estaba todo el día jugando al ajedrez, poniendo las piezas... A mí me parece una pérdida de tiempo absoluta; porque, además, luego las cosas eran de otra manera. Y 2) había mucha,

mucha rumorología de temas porteriles, de corazón, rosa: que si Fulanito salía con no sé quién, etc.

Mucha gente se enteró de que la empresa estaba negociando conmigo para que me fuera... cuando se supone que era un asunto estrictamente confidencial, y así me lo dijeron que iba a ser. Yo no sé cómo se enteraron; creo que había gente en el Departamento de Recursos Humanos que filtraba las noticias. Se conocían los sueldos de la gente por 'Radio Macuto'. Yo creo que muchas veces era la falta de confidencialidad de las personas que custodiaban esas informaciones, porque... íbamos: de los sueldos de la gente no tienen por qué enterarse...!

A propósito, y como curiosidad, ¿cómo era la relación función-suelo?

A los directivos sí se les pagaba bien. A mí menos que a los demás, porque era mujer... Por lo demás, había un poco de todo. Yo creo que la calidad - precio lo que se pedía... era buena. De hecho, hay gente que no pega palo al agua. Había mucho 'mareo de per diz', mucho puesto sin contenido, sin definir... gente que llevaba mucho tiempo en la empresa y nadie sabía lo que estaba haciendo.

Muy oscura... Siendo una empresa tan fuerte y poderosa, la gente no sabía quién era esta empresa. De hecho, ni siquiera (...) querían identificarse como [nombre de la empresa]. Había mucha oscuridad, la fomentaban. No querían comunicar mucho. La cultura era muy de mantener a los empleados en el oscurantismo. Eso era así, y sigue siendo así. Y siempre decían: 'con los medios de comunicación, *low profile*, no vamos a ser proactivos, no vamos a sacar nosotros las noticias; que sean ellos los que nos pregunten'. Era una empresa muy cerrada.

Es una empresa que falla tanto la comunicación, que para que veas: se firma un nuevo convenio colectivo que da a la gente más dinero; la gente cobra más dinero, pero hace la huelga por que dice que cobra menos..., porque nadie se ha parado a explicarles el nuevo convenio, en cómo repercute favorablemente en sus nóminas... Tú hablas con cualquier persona (..), y se siente explo-

tada, malpagada. ¡Y son los mejores pagados del sector! La empresa comunica tan mal las cosas, que la información que llega está totalmente distorsionada, y llega del revés: 'no vas a cobrar incentivos, no vas a cobrar variable' —se funciona mucho con los incentivos—. Bueno, pues es mentira: cobran más —la media que se había cobrado era de un 40% más de incentivos—. Y la gente hizo huelga porque decía que no cobraba incentivos. Han hecho y a varias huelgas (...). El tema de la comunicación en la empresa es un despropósito tremendo.

¿Cómo era el sistema de acogida de las nuevas personas?

Te cuento cómo fue mi sistema de acogida: fue de lo más revelador. Yo me incorporo un 15 de marzo, y llego allí, y me dicen que mi jefe se había ido de vacaciones a Sudamérica, a un viaje que le había surgido; y claro, 'no te va a poder presentar a nadie'. Y me dijeron que lo mejor era que me fuera a mi casa y que volviese dentro de dos días para que me presentaran; 'sólo te vamos a presentar al Director de Recursos Humanos para que te conozca' —a mí me habían contratado sin que hubiera intervenido el Departamento de Recursos Humanos en absoluto—. Cuando fui a verlo, me echó la charlita: '¡fíjate tú que a mí no me han dicho nada y te han contratado...!'. Me mandaron a mi casa. Y yo me dije: '¿pero esto qué es?'.

Volví a los dos días siguientes, y apareció mi jefe. Me acercó a mi departamento, me presentó a las personas que iban a estar a mi cargo... y ahí quedó todo. Ese mismo día, que era lunes, también fui al Comité de Dirección, y allí me presentaron. Y me pasó una cosa curiosísima. Yo estaba acostumbrada en las empresas anteriores a que cuando llegaba alguien nuevo, se le decía que se fuese a comer con la gente... Nadie me dijo que fuese a comer: me quedé esperando hasta las tres de la tarde... Muchas veces comía sola, en el despacho, o me tenía que buscar la vida, porque no había ese espíritu.

Nuestro departamento era un poco diferente al resto, era un poco isla. Yo, cuando venía alguien nuevo, ese día nos íbamos a comer con esa persona nueva; se le presentaba; le hacía un mini-plan de

formación/información para que pasara por los distintos departamentos..., o sea, procuraba hacer lo que no me habían hecho a mí. Yo soy una firme partidaria de buenos planes de acogida en las empresas, porque te funcionan muy bien. Yo creo que éramos muy criticados por este motivo. Debían decir: '¿pero éstos de qué van?, ¿qué se creen, haciendo cosas diferentes?'. Era un Departamento esencialmente femenino –de los 13 que éramos, sólo había un hombre-. Y, contra todo lo que se dice, que las mujeres trabajan fatal entre ellas, nosotras trabajábamos muy bien. Yo, en eso, discrepo totalmente.

En la empresa trabajan muchas más mujeres que hombres, has dicho.

Sí, pero directivas, una minoría. Sólo había dos mujeres directivas, la Directora de (...), que era amiga del presidente, y yo.

¿Y en fechas claves, como Navidades, qué hacíais?

En Navidad, la empresa hacía siempre una cena por todo lo alto, con barra libre por la noche, en el Casino de Madrid, en la calle Alcalá... La gente decía: 'Esto vale una pasta... ¡que nos suban los sueldos y dejen de hacer esto! Pero al presidente le gustaba mucho esto; era muy paternalista. Ese día, el día de la cena, a las mujeres nos dejaban irnos a mediodía, para que fuésemos a la peluquería a arreglarnos. Esa era la mentalidad. Venía el presidente por todos los departamentos diciendo: 'Señoras, váyanse, que tienen que ir a la peluquería'. Y nos daban la típica cesta de Navidad, que era una cutrería. ¡Y teníamos que estar súper -agradecidos al presidente!

La cena en el Casino era a nivel corporativo... Realmente era para las oficinas centrales, y para los superjefes que venían de fuera... El resto, yo creo que hacían cenas; se organizaban de otra manera.

Y luego, lo que yo hacía, a nivel de departamento, era una comida; era mejor comida que cena, porque muchas éramos madres. Lo pasábamos muy bien.

Has dicho que no te queda nadie amigo en ese grupo, porque todo el mundo cortó la comunicación contigo.

Nadie. Ya me he dado cuenta que no tenía ningún amigo . Ni siquiera el Director de Compras, con el que me llevaba muy bien... y también con el Subdirector de Ventas. Los tres trabajábamos juntos y teníamos una relación excelente. Ellos ya no están ahora en la compañía; y cuando estaban, y y o tenía el conflicto , cortaron mucho la comunicación conmigo. Y cuando hablé con el de Compras (él ya estaba fuera de la empresa), me dijo que mi situación era en parte culpa mía, porque yo era conflictiva... que tenía que haber aceptado el acuerdo , haberme ido y haberme dejado de tonterías, que 'para qué me puse chula'...

Ya te he contado que lo hubiese aceptado si no hubiera pasado lo que pasó. Y estuve muy tentada a cogerlo -el acuerdo-, incluso estando embarazada. No lo acepté al final por mi marido, que me decía: 'Tú no eres así, tú eres una persona luchadora'; porque yo estaba tan acojonada, con lo de los detectives... que yo pensaba: les digo que sí, y que me dejen en paz. Yo ya había empezado un proceso de selección de empresas posibles, ya tenía media docena de sitios... Pero es que, embarazada, no te coge nadie. Fue mi marido quien me presionó, quien me dijo: 'Tú no aceptes, si estás embarazada... ¿dónde vas a ir?'.

El embarazo cambió las circunstancias, todo el proceso, entonces.

Claro. Fue un cambio que ellos no esperaban... y yo tampoco. Pero no supieron adaptarse al cambio; podían haber dicho que las cosas no estaban saliendo como querían, y que iban a plantearlas de otra manera. Pero lo que hicieron fue cerrarse en banda y adoptar la posición dura, de 'ahora te vas a enterar'. Y así seguimos.

¿Cómo valorarías comunicativamente la empresa?

No es una empresa de comunicación abierta. El hecho de que no haya un organigrama... Yo no sé si Iberia, Telefónica, es diferente; creo que no, por lo que me cuenta gente que está allí.

En las empresas anteriores donde yo había estado , todo era distinto a niv el de comunicación. No se concebía el tr abajo si no estábamos intercomunicados. Mi primera empresa fue una norteamericana, que es el paradigma de la comunicación. Yo aprendí todo lo que tenía que aprender de ellos en formación interna, en manuales de acogida... Yo estoy acostumbrada a un tipo de funcionamiento en el que la gente se siente parte de una empresa, de un proyecto empresarial. Y aquí era: 'bueno, tú vas allí, haz tu trabajo y no preguntes mucho' . Y la gente también v a a escaquearse.

Como profesional de la comunicación, ¿cómo resumirías lo que te ha sucedido?

Yo creo que mi caso es un tema personal. Que han llegado hasta donde han llegado es un tema de cojones, de testosterona pura y dura...

Inicialmente el tema era que yo estorbaba, porque querían meter a otra persona más afín... Por eso lo hicieron de la manera que lo hicieron... todo escondido, todo de tapadillo: 'tú no digas nada, tú te vas diciendo que tienes otra empresa, o por razones personales'. Un despido muy raro...

Al comienzo de la conversación hablaste de las amenazas; que luego no volviste a hablar con tu jefe, pero después quien realmente te acosaba era el Director de Recursos Humanos...

Sí. Bueno..., lo ponía por escrito. Este hombre lo ponía todo por escrito. Muchas veces el lenguaje que utilizaba me hacía mucha gracia... La relación del Director de Recursos Humanos conmigo fue, sobre todo, por escrito, a través de los burdfaxes. Los mensajes de este señor eran incunables. Había dos tipos de mensajes: unos comenzaban con 'Estimada [X]..', y otros con 'Muy Sa. Mía...'. Era él mismo dirigiéndose a mí... que me parecía absurdo que unas veces fuera estimada [X] y otras muy señora mía, pero sabía que según el tono iba a decir una cosa u otra... se iba a poner más borde, menos borde. 'Muy señora mía' y de usted era para recor-

darme normas; 'Estimada [X]' era cuando intentaba ir un poco más de colega.

El problema que ahora tienen es que lo han puesto todo por escrito. Yo soy de las pocas personas que tienen *emobbing* por escrito gracias a los burofaxes... Esto no es siempre bueno, porque mi primer despido por *mobbing* fue nulo en primera instancia, pero, en segunda instancia, el Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de Madrid dijo que, al no haberse producido en el puesto de trabajo (porque se había producido en mi casa, donde yo recibía los burofaxes), que entendía que no era *mobbing*... Y eso pone la sentencia, es a eso a lo que se agarran...

Yo, desde entonces, tengo una patología: identifico perfectamente la moto del cartero o en [nombre de localidad]... Siempre que oigo una moto de Correos, me pongo malísima –soy como el perro de Paulov-, porque venía siempre con malas noticias. Y ahora mismo, cuando estoy en mi casa, estoy siempre con las persianas bajadas y las ventanas cerradas, porque no quiero ver ni oír al cartero. Es una manía que se me ha quedado ahí.

Bueno, yo creo que está más o menos todo. ¿Quieres añadir alguna cosa más -fundamentalmente de lo comunicativo- que se nos haya pasado?

En la segunda fase, cuando yo me reincorporo, desde abril hasta octubre de 2007 –esos seis meses que vuelvo a la empresa, hasta que me echan con el notario y todo eso...-, para mí esta etapa ha sido otro *mobbing* distinto, porque no ha sido un *mobbing* agresivo –de ‘te mando burofaxes y te digo que te voy a abrir veinte expedientes’-. Este *mobbing* ha sido el aislamiento. Pero yo estaba allí, y yo denunciaba mi situación de aislamiento al Comité de Empresa y a mi jefe... Me reuní 20 veces con ellas –eran todas señoras las del Comité de Empresa-, y fue un completo fiasco...

Me decían que si yo hubiera sido una administrativa, que me hubieran apoyado más; pero que, al ser directiva, se trataba de un conflicto entre directivos, y que ellas en eso no se metían. Se portaron muy mal conmigo. El Comité de Empresa forma parte del

mismo entramado: es cultura de empresa también. Yo les decía: 'trabajadores somos todos, independientemente del cargo que se tenga'... Ellas me decían que, si me estaba afectando psicológicamente, que me fuera de la empresa. Ésa era la solución que me daban. Yo les decía que no les pedía asesoramiento legal, pues yo ya tenía abogados; yo les pedía apoyo, cariño, el sentirme reconfortada, para no sentirme sola... que me llené el despacho de cartelitos, de frases bonitas para alegrarme, también de paisajes. Ya no sabía qué hacer para hacerme el entorno más agradable. Estaba sola. Era una cosa horrorosa. *(Aquí, la entrevistada manifiesta una emoción contenida, como en otros momentos de la entrevista).*

Para mí lo peor siempre ha sido la no comunicación. Yo he tenido el *mobbing* versión 'te digo cosas desagradables' y el *mobbing* versión 'no te digo nada, te dejo sola'. Para mí esto era lo peor, era mucho peor, infinitamente peor... Muchas veces, a los prisioneros se les tortura dejándoles solos. Siete horas en el despacho sola, yo me moría... Tenía que salir a la máquina de café y buscaba los momentos en que no hubiera nadie, porque yo sabía que la gente se sentía incómoda conmigo, y eso me ponía más tensa.

¿Tiene la empresa un protocolo para *mobbing*?

No hay protocolo de *mobbing* en [...].

¿Sigue el Director de Recursos Humanos?

Sigue siendo el mismo; entró en diciembre de 2001. Susti tuyó al que me recibió la primera vez, y desde entonces es el mismo.

Y tu departamento, ¿te consta que ha cambiado?

Ha cambiado. [X, la persona que me reemplazó] tuvo un hijo y decidió irse; la indemnizaron; se fue con grandes halagos. Pusieron en su lugar a una de mis chicas, una persona excelente y maravillosa, una gran profesional... a pesar de que me hay a defraudado en lo personal; luego la echaron porque no les gustaba. Y ahora hay un señor, un Subdirector de *Marketing*. Supongo que

les irá mejor, porque es un hombre... y siempre se han llevado mejor con los hombres.

Y en mi caso, ¡imagínate!: yo soy una mujer que no tiene apellidos largos y compuestos... —allí son apellidos de “de” y de “y”...—, que no tenía relaciones... mujer...: era lo contrario de lo que allí existía. Yo no venía de ningún entorno de éstos. Yo era una persona de acción... Yo soy una persona de hacer cosas... Imagínate: ¡me llamaban ‘la roja feminista’...! Y, encima, ‘la tía no acepta el acuerdo...’. Con mi caso, parece que la compañía quería decir: ‘¡miad lo que hacemos con las personas que se portan mal y no hacen lo que queremos que hagan!’.

¿Quién te llamaba roja feminista?

Eran mis propios compañeros, los directivos, los que me llamaban ‘la roja feminista’... En plan de risas..., pero estaba ahí. Y pasaba; bueno, sabía que me posicionaba de una manera negativa en la empresa: ser mujer, roja, feminista... Yo creo que para ellos era la reencarnación del demonio. Por un lado, era cierto: soy feminista, si ser feminista quiere decir creer en el poder de las mujeres, apoyar a las mujeres... Por otro lado, tengo más simpatías hacia la izquierda. O sea, que no dejaba de ser cierto. Pero ellos lo decían de una manera peyorativa.

De todas formas, en el mejor de los casos yo era como un marciano en esta empresa: ‘¡Uf!, la deMarketing, ésta es la de los colorines’

ENTREVISTA 3 (E. 3)

Preséntate a ti misma, por favor, y resume tu caso.

Estudí (...). Soy Técnico Superior (categoría A) en el Ministerio de [...]. Era una oposición –no había concurso- de unas 550 personas, y obtuve el número 1. Al obtener el número 1, tenía la oportunidad de elegir plaza en el Ministerio [...]. Las plazas que había eran para trabajar en (...), pero también había una serie de plazas para Madrid, en los Servicios Centrales –el Ministerio, la (...) o la (...)-. Había tres plazas para el Ministerio, y yo escogí el Ministerio.

El aprobar unas oposiciones entonces –hace dos años- me pareció una suerte. Ahora me parece uno de los mayores *handicaps*: una de las mayores desgracias fue el haber obtenido el número 1. Yo, cuando entré en el Ministerio, no conocía a nadie; es otra de las diferencias que hay con mucha gente de la planta. Y a te comentaré luego.

Ingresé con otro compañero de la oposición y empecé a trabajar en abril de 2006. Desde entonces he tenido dos bajas –en total, 10 meses de baja-.

¿Qué ha pasado desde el principio hasta ahora? Pues que yo empecé con un técnico que estaba en comisión de servicio, y que empezó a atosigarme. Las comisiones de servicio son puestos a

dedo, que pueden durar un año –dos años como mucho-, y se te dan por recomendación personal. A este técnico le trajo su jefe.

Entonces, en un principio, durante el mes y medio que compartimos, a diario, este técnico estaba pendiente de lo que yo hacía, criticando las cosas que yo hacía, intentando dirigir mi trabajo; hacía observaciones cuando me tenían que traer material, para que no me lo trajeran; me quitó algún viaje que me había dado el Jefe de Servicio.

Yo, durante ese primer mes y medio, tuve muy buen reconocimiento por parte del jefe y de mi Jefe de Área. Yo trabajé lo mejor posible; y contrastaba mucho el que este técnico vier a ese reconocimiento –probablemente es lo que yo veía- con su forma de trabajar, o de no trabajar. Ese técnico –como he descubierto después- tiene 60 años –él sigue allí-, y la trayectoria que ha tenido es que ha estado el año pasado en (...), de (...), y en un año ha venido directamente al Ministerio, por recomendación de su jefe, y antes estuvo en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Por lo cual –yo desconozco las circunstancias por las que en tan poco tiempo se le ha trasladado-, parece que ha sido todo por recomendación.

Entonces, ¿qué me he encontrado yo en la Subdirección? Pues que yo tenía 30 años menos que él y el mismo puesto que él –~~per~~ mi puesto era fijo-. Creo que me ha perjudicado también el ser mujer, pues la actitud de este hombre ha sido muy machista conmigo; también había sido con la compañera del aeropuerto que me narró lo que pasó con ella: al igual que a mí, discutió con ella, la amenazó... a mí me llegó a mandar a la mierda. Entonces, yo empecé a ver que el ser joven, el ser mujer y el haber sacado el número 1 eran cosas que, tanto con este señor como con otros compañeros, generaban una actitud de rechazo hacia mí. Pero el trabajo iba muy bien. Te hablo del primer mes y medio.

¿Qué pasó?, ¿por qué empiezan a aparecer superiores jerárquicos? Porque yo, cuando la cosa empieza a ser de hostigamiento diario, cuando me supone una gran tensión, empecé a quejarme

al Jefe de Servicio, que es el que había traído a este señor. Pero el Jefe de Servicio nunca hacía nada; decía que iba a hablar con él, pero yo no notaba nada. Hasta que un día, este señor, en una despedida del despacho, me manda a la mierda, después de mes y medio de acontecimientos molestos. Yo envío el primer *e-mail* al Jefe de Servicio y a la Jefa de Área. Yo lo único que pido es que me deje tranquila, porque estábamos en el mismo despacho. Pero empieza a haber un silencio por parte de los jefes. Y ese señor continuaba su acción, perjudicándome. El propio Jefe de Servicio empezó a cambiar su actitud conmigo... dejaban de hablarme, de mandarme cosas... me quitaban competencias que me habían adjudicado...

Yo lo que veía es que era muy difícil trabajar a gusto. Este señor me criticaba delante de las secretarias, el Jefe de Servicio estaba a la defensiva... Yo había empezado en abril, y todo esto ocurrió a mediados de mayo-junio. Hubo vacaciones. Como veo que los jefes no hacen nada, yo llego a hablar con el Subdirector General –el máximo cargo de esa Subdirección-. Hubo dos reuniones: en la primera, el Subdirector llega a ver como anormal determinadas cosas de este técnico, y decide que se hablará a la vuelta de vacaciones todos juntos; y en la segunda reunión, se decide que se cambie él de despacho –él mismo lo propone... no sé si par a hacerse el bueno-. Entonces, el problema se podría haber solucionado ahí, si eso se hubiera cumplido. Eso fue en julio de 2006.

¿Qué pasó? Ese mes, el otro compañero que ingresó conmigo escribió un *e-mail* a todos los compañeros donde se me injuriaba: '¡jolin: no sabéis la que está armando la número 1...!; tenemos que hacer una cena para celebrarlo'. Y no se da cuenta y manda ese *e-mail* a todos, incluida a mí –probablemente no se dio cuenta, porque mi *e-mail* no tenía mi nombre, sino una clave-. Cuando yo veo eso –tras la vuelta de mis vacaciones-, yo se lo mando a mi Jefa de Área, para que supiera lo que estaba pasando. Y sorprendentemente la Jefa de Área me contesta ese mismo día, diciéndome que le ha sorprendido un poco la actitud de ese técnico... y que habían vuelto a hablar, que habían cambiado de decisión, y a la que van a cambiar de despacho es a mí; también me

iban a cambiar de Servicio. Después de dos meses de quejas, y o esto lo veía como un castigo; me parecía muy injusto que yo me tuviera que cambiar de Servicio y que al otro señor le dejaran en su sitio. Y escribí al Subdirector, diciéndole que cómo podía ser que se invierta contra mí la injuria que recibí de un compañero y que le envié a la Jefa de Área.

Cuando el Subdirector vuelve de vacaciones... durante ese mes que yo he estado trabajando allí sola, este técnico no se cambia adonde se tenía que haber cambiado. El Jefe de Servicio le busca un despacho al lado del suyo donde están dos personas que dependen del Jefe. Yo lo que veo no me parece normal: veo que el jefe le apoya... Y se desencadena mi primer baja médica, después de toda la tensión acumulada. El compañero del *e-mail* se disculpa, pero sólo ante mí, no ante todo el grupo; y la cena festiva se celebra...

La situación que me hace estallar, que me hace ir al médico porque no podía más, es que el día en que se va a incorporar este compañero conmigo —él iba a estar en el despacho que su jefe le había guardado—, me dice su jefe antes de irse de vacaciones que no me encarga trabajo, y que quien me va a dar las órdenes de trabajo durante su mes de vacaciones era este técnico, el acosador. Yo lo vi como una provocación. Me sentí muy mal. Y era una situación anómala, porque el trabajo lo distribuye el jefe a un técnico... y, en todo caso, era un trabajo que permitía de sobra dejarte trabajo encargado para equis días; ivamos...: cualquier cosa menos lo que me dijo!

Yo me temía lo peor cuando volviera, porque me imaginaba la situación: este técnico, entre la secretaria y el otro, dándome órdenes... Llego ese día. Tengo que dejar unos trabajos de mi mesa a la secretaria, y... cojo la carpeta y veo el famoso trabajo que iba a tener que distribuir el otro, y encima veo una nota escrita encima de todos esos papeles, donde dice: '[A], bienvenido, espero que tengas todo el ánimo del mundo —yo hasta ahí no veo nada raro—, y que pases como tú sabes de situaciones encontradas que te resulten molestas. Piensa que te apoyamos muchos. Un abra-

zo'. Yo percibí que era una nota de apoyo en el trabajo –independientemente de la enfermedad de su mujer, que la utiliza mucho en el trabajo-; yo me sentí aludida; yo vi que las 'situaciones encontradas que te resulten molestas' eran el firrafe entre este señor y yo. Yo vi que esa nota se había dejado ahí con la intención de que ese señor se la enseñara a los técnicos de ese Servicio o a los compañeros, y eso generase una actitud de apoyo general a ese señor, y que empeorasen las cosas para mí. Yo me sentí en ese momento incapaz de seguir trabajando con normalidad –entre la nota y que iba a estar trabajando bajo sus órdenes-.

El Subdirector regresó de vacaciones el mismo día que este señor. Yo hice una copia de esa hoja; se la enseñé al Subdirector –el Subdirector General de...-; éste, con cierto recelo, me dice que sí parece que eso tiene algo que ver con mi situación, y que la situación no parecía muy normal. Pero no actúa. Yo veo que el Subdirector justifica que al otro no se le haya cambiado de despacho; tampoco actúa contra la nota de mi jefe... y después de cinco meses veo que al lí no ha pasado nada, cuando este señor me había mandado a la mierda... Yo le dije que no podía seguir trabajando así, que me iba a ir al médico y le voy a pedir la baja. Y le dije que yo no podía seguir trabajando con un jefe que está apoyando por escrito a otra persona y que dice que dependa de él. Él me dice que me va a cambiar de Servicio, y yo lo acepto.

Él se comprometió –septiembre de 2006- a cambiarme de Servicio en una semana. Pero yo le digo que, por todo lo que me ha pasado, yo voy a presentar una denuncia a Recursos Humanos, para que se investigue el comportamiento de ese técnico y de su jefe. Él no quiere ni bien ni mal; me dice que los trapos sucios hay que lavarlos dentro de la Subdirección –porque Recursos Humanos es otra Subdirección-; y yo le contesto que, en este caso, se había metido debajo de la alfombra, que no se había lavado nada: aquí han pasado muchas cosas, ahora yo me tengo que cambiar de Servicio... –yo estaba llorando en esos momentos-. Él me dijo: 'bueno, bueno, preséntala –la denuncia-, haz lo que tú quieras, pero yo en unos días te voy a cambiar de Servicio'. Iba a seguir

dependiendo de la misma Jefa de Área, ése era un problema, pero...

El médico me da la baja ese mismo día; y yo estoy dos meses de baja. A partir de aquí, esto sale de mi Subdirección; sale una denuncia a Recursos Humanos, que, por la no actuación de Recursos Humanos, por su pasividad, lo que ha pasado desde septiembre hasta ahora, como el Ministerio actúa siempre a través del silencio administrativo, o no contesta, o te dice que van a hacer una cosa y luego no la hacen... es que yo, desde la denuncia, empiezo a contactar con Comisiones Obreras. CC.OO interviene muchísimo en todo este año para arreglar la situación, pero al final, como hay un recurso y el Ministerio contesta con silencio administrativo, pues esto termina en los tribunales.

La primera fase del acoso termina cuando yo me doy de baja. La segunda fase empieza cuando yo me reincorporo. El Subdirector me dijo que me iba a cambiar de Servicio en una semana, pero tardó dos meses. Y yo estoy de baja médica sin ninguna explicación –porque el médico no quiere que vuelva a ese Servicio-. Yo estaba de baja, veía que no me cambiaban de Servicio, la denuncia estaba presentada... Y ahí el Subdirector empieza a tener responsabilidad en el asunto, porque CC.OO actúa, pregunta, escribe, pero no tiene contestación; yo le envío varios *e-mails*, diciéndole que por qué no me cambia; y, de repente, me dice en un *e-mail* que ya quiere esperar a ver lo que pasa con la denuncia, y que cuando se resuelva todo, que ya decidirá cómo actúa.

El Subdirector es un cargo político. Y su comportamiento se ha basado en que, cuando nos recibía, lo que decía que iba a hacer no lo cumplía. Entonces, una situación que parecía solucionarse, como el cambio de sitio, como el cambio de Servicio.. como luego no se cumplía, como no hacía nada, se dejaba hacer... y a mí me siguen pasando cosas.

La fase más grave del acoso me ha venido después. Cuando este Subdirector me reincorpora, él dice que no sabe nada de qué está pasando con la denuncia de Recursos Humanos. Yo ahora tengo

información del expediente del Ministerio –porque han tenido que darla-, y se estaba haciendo toda la información previa –todavía no se había abierto el expediente-, y yo no tenía acceso a esa información previa. Y en ese informe de un inspector, a mí se me ha convertido en una delincuente. En la comparecencia en la que se me llega a interrogar, se me intenta acusar de la desaparición de documentos que reflejan irregularidades graves –en vez de analizarlas, se centran en que han desaparecido-. La actuación del inspector es muy irregular. Lo que hace la Inspección del Servicio es dar a los otros la denuncia, para que vean en detalle todo lo que yo les acusaba –yo le hice más de 25 acusaciones con detalles, fechas, documentos, reuniones...-. Entonces, el inspector les da la denuncia: se ve cómo los otros cuando están en sus comparecencias dicen: ‘no, si lo que pone aquí, o allá, no es cierto’. Está claro que la investigación no tenía ninguna intención real de esclarecer nada: se les daba a los otros información detallada de lo que se les acusaba, y ellos iban negando punto por punto todo en sus comparecencias, según iban leyendo. No se investiga mediante el contraste de testimonios... Yo no sé si es que he visto muchas películas, o que mi padre era abogado y me contaba las cosas, porque en una investigación la policía no le da al delincuente los detalles de la acusación...

Esa es la actuación del inspector. A continuación, da por ciertos todos los testimonios de los otros: lo que dicen los otros –que era lo contrario a lo que yo decía- era siempre cierto. Hace calificaciones personales contra mí, incluso de tipo médico, sin argumentación alguna: dice que yo soy una persona que deformo la realidad, que la exagero. Mi comparecencia fue poco menos que un interrogatorio inquisitorial. A diferencia de los otros, conmigo hubo dos inspectores. Yo pedí que hubiera un representante sindical, porque no me fiaba de lo que pudieran suceder en aquella comparecencia. Yo dije que sólo debía haber un inspector; pero hubo un segundo inspector –que no se quiso ni identificar-, en contra de mi voluntad. A mí no se me dejó leer la denuncia... la tuve que llevar yo; ni se me dejó ver las cosas de las que los otros me acusaban en sus comparecencias, y que el inspector utilizó para hacerme a mí la investigada, en mi propia denuncia.

Bueno, en el informe se ve cómo da veracidad a lo que los otros dicen, porque contradicen lo mío; cómo introduce valoraciones para quitar credibilidad a lo mío –que yo exageraba, o los hechos que yo concretaba con detalle demostraban, según él, que yo era una persona peculiar, o decía que eran hechos insólitos o extraños...-. En su informe hay omisión de documentos –por ejemplo, si hay cinco *e-mails* y dos no le interesan, pues los oculta- y falta de investigación sobre algunos datos que yo aporté –pregunta a gente que depende del Jefe de Servicio pero no a gente que tiene mucho que decir, como la (...), a la que amenazó-; y la investigación se basa en preguntas como ‘¿qué piensas de Fulanito?, ¿qué piensas de [nombre de la entrevistada]?, ¿qué ambiente hay en la Subdirección?’.

Ésa es la investigación que lleva a cabo el inspector. Y termina diciendo que, por supuesto, no hay nada de acoso. Y en mi comparecencia se me intentó acusar de desaparición de documentos, de violación de correspondencia personal, de mi ‘carácter peculiar’; y se llega a sugerir que, como dudaba de la veracidad de mis bajas médicas (pues decía que yo no estaba deprimida o con ansiedad, como se podía esperar de una persona acosada –yo en la comparecencia estaba tomando medicación como ahora-), pues que se llamara a MUFACE –la mutualidad de los funcionarios- para que se investigara sobre la veracidad de mi situación médica. Y se llega a sugerir que se emprendiera alguna actuación contra mí de tipo sancionador.

Este informe le llega al Subdirector el día antes de recibirnos, después de dos meses para reubicarme. Y en las reuniones me dice que él no sabe nada de esto. Me reubica por fin. No aclara por qué ha tardado dos meses, pero ahora ya sabemos por qué ha tardado tanto: estaba esperando a ver qué daba de sí el informe.

Pero a mí me reubican. Y yo digo: bueno, es volver a empezar, ¿no? Yo me reincorporo en noviembre de 2006 y estoy hasta junio de 2007, cuando caigo de baja otra vez. Me ponen en un despacho sola –los Técnicos 24 no estamos solos nunca, sí los jefes-. Estoy cinco meses y medio sola en un despacho, a puerta cerrada. Se

me hace depender de la misma Jefa de Área de antes, y de otra –lo cual tampoco es normal, porque implica muchísimo trabajo abajo, muchísima legislación-; me mandan un trabajo larguísimo para hacer sola, una revisión de una orden que llevaba diez años intentando modificarse; se me da un *dossier* grande, desordenado, con legislaciones derogadas... La Jefa de Área que me lo encarga me dice expresamente que lo haga sola, y que hasta que no lo termine, que no se lo dé. En esa orden habían participado varias personas en los diez años anteriores; no era un trabajo para hacer una persona sola; además, si tú quieres modificar una orden porque en diez años se ha visto que hay lagunas, no es normal que se lo mandes a una persona que acaba de entrar a la Administración, que le va a costar mucho valorar qué ha fallado en estos diez años. A mí me llevó casi un mes ordenar aquella documentación, imprimir cosas nuevas, porque había legislación derogada.

Yo estoy tres meses sola en mi despacho haciendo ese trabajo. Es una de las cosas que me generan cierta tensión. Pero el Jefe de Servicio, del nuevo Servicio en el que estoy, cuando ve eso, me manda trabajos sueltos para que cambie un poco, para que me entretenga. Y la Jefa de Área antigua, cuando viene a saludarme, me dice que también me tiene que mandar cosas del Servicio anterior. Yo ya no sabía qué hacer; me sentía impotente... porque el Subdirector nos había asegurado en la reunión de que yo no iba a hacer nada del Servicio anterior.

Al final eso se consiguió aclarar: no me manda más cosas, pero lo que hace la Jefa de Área es que deja de hablar conmigo. Ella saluda todos los días a la gente, va a ver todos los días a los trabajadores. Y lo que hace en estos momentos la Jefa de Área es aislarme de la gente de la planta. Ella no entra en mi despacho, no me habla en ningún momento. Llega gente nueva a la planta, y ella la presenta en los demás despachos, pero al mío no entra, a mí no me presenta a nadie... Con lo cual, la gente nueva ni me conoce ni se relaciona conmigo; tengo yo que presentarme, cuando hay algún aperitivo o algo. Y así estoy: sola en mi despacho sin relaciones y con un trabajo arduo.

Y lo último que me pasa –solamente a mí– es que se me excluye de cursos de formación y no se me convoca a ninguna reunión de trabajo. Lo que hace la Jefa de Área –a la que le entrego el trabajo, quien también me manda algunas cosas más urgentes al cabo de unos meses–, lo que hace es que me manda los trabajos por *e-mail* o por *post-it* que me deja encima de la mesa... me los corrige por *e-mail*... nunca se reúne conmigo. Yo veo que los compañeros van a sus cursos, o van a algún viaje a Bruselas. A mí no se me avisa para ningún curso, o cuando soy yo la que lo solicito, la Jefa de Área me llama a su despacho y me dice de todo: me empieza a criticar trabajos anteriores, me dice que yo trabajo en Marte y no en la Subdirección...

En abril estoy sola, sin cursos, sin trabajos nuevos. Al mismo tiempo, el médico me sigue viendo y sigue certificando mi estrés. Y yo en junio, de repente, enfermo de una hernia discal. Yo de junio a noviembre estoy de baja por la hernia discal oficialmente, pero el estrés influyó mucho en esa lesión –los certificados de estrés los tenía desde noviembre–. Cuando esto y de baja, me contestan a escritos que yo había dirigido en marzo al Subdirector –donde le decía que me estaba quedando sin trabajo, que me denegaban cursos...–; yo hice como diez escritos... no se me contestaron en su día, y a la semana de estar de baja me llega la respuesta: me dejan diez hojas de contestación encima de mi mesa, y yo me las encuentro un mes y medio después, cuando voy al Ministerio. Entre esas hojas descubro una nota del Subdirector donde se me dice que se me ha cambiado de puesto de trabajo, estando de baja –esto, en teoría, no se debe hacer–; y lo que había hecho el Subdirector había sido cambiarme al área (...), a modo de represalia –allí no hay homólogos míos–; era un área donde yo no iba a poder trabajar en condiciones, y además, eso no resolvía todo lo que yo venía denunciando. Esa hoja me la escribe en respuesta a otra en la que le pedía que me aclarase cuáles eran mis funciones, porque yo no sabía cuáles eran. Y este cambio de área se me hizo con carácter urgente, desde ese mismo día; y se me hacía depender de cualquier cosa que me dijeran los jefes [nuevos]... ¡Era una situación...! Sigo con el problema de la hernia discal.

Y con todos esos escritos, yo se lo digo a los abogados, con quienes había contactado desde diciembre, porque como la demanda inicial por acoso que yo había presentado a Recursos Humanos terminó con que no había acoso yo no estaba conforme y puse un recurso de alzada en diciembre; tras seis meses, tengo silencio administrativo. O sea, que me encuentro dur ante la baja con un silencio administrativo, un cambio de área... —el Subdirector me había llamado un día a mi casa para pedirme las llaves del armario, porque necesitaban la documentación de trabajo; pero lo que querían era sacarme todos los trabajos míos, porque me estaban cambiando de área, pero eso no me lo dijo-. Entonces, estando de baja, en septiembre pasado, es cuando coincide que se presenta una demanda contra el Ministerio por ese silencio administrativo, y se presenta una denuncia penal en el que están el primero que me acosó —el técnico-, el Jefe de Servicio, la Jefa de Área, el Subdirector, la otra Jefa de Área; y, además, una medida cautelar aparte por ese cambio de área, que supone un perjuicio tremendo.

Entonces, ¿qué sucede? Yo sigo de baja desde junio del año pasado. En noviembre yo estoy bien de la hernia discal —a mí se me opera-, pero el cirujano, que sabe lo que me está pasando, me dice en noviembre: 'bueno, tú estás recuperada de esto, pero tu médico tendrá que valorar la situación que estás padeciendo de estrés'. Entonces, lo que hace el otro médico, el mismo día que tengo el alta por la hernia discal, es que me sigue dando la baja —yo no tenía ningún interés en alargar un parte por una lesión que ya no existía- por estrés y depresión. Y con esa baja iniciada de nuevo en noviembre sigo hasta ahora.

Entonces, en esa baja que ha habido hasta ahora, ha habido el famoso juicio de faltas, que se pidió como delito, pero se ha celebrado como faltas... A CC.OO, que se ha movido todo lo que ha podido, casi le han tratado tan mal como a mí —porque, o no le contestaban las cartas, o le contestaban cualquier cosa-. En septiembre la Subsecretaría llega a pedir una nueva investigación: hay una carta donde lo solicita, y no se hace; y lo que se hace —y es otra de las cosas que ahora se van a tener que denunciar- es

como una especie de segunda inf ormación reservada; o sea, en lugar de una investigación desde el principio, como pide la Subsecretaria, se hace una especie de pseudoinvestigación con esos escritos míos de marzo- abril-mayo a los que no me contestaban. Aquí no se me hace comparecer ni se me inf orma de nada, y se hace un informe por el Subdirector General de toda la Inspección de Servicios –porque no podía ser el anterior ni tampoco el que estuvo presente-. Es un informe de cinco hojas, emitido antes de que se celebrara el juicio de faltas, y donde el Subdirector concluye al final –y aquí ya viene lo grave- que, como todo es infundado y además esto se podía haber arreglado si el Subdirector me hubiera apercibido desde el principio, él propone que a mí, directamente, sí que se me abra expediente. O sea, lo que no ha sucedido con mi denuncia, él propone que se me abra expediente disciplinario, justo por lo que yo les acusaba a ellos, por una falta disciplinaria grave –se llama ‘falta de consideración con subordinados o jefes...’-; yo... era lo que denunciaba cuando hice la denuncia y el recurso de alzada; bueno , ipues eso se invierte!: se vuelve contra mí. Según ellos, el haber hecho todas estas acusaciones que son infundadas y que no evidencian acoso.. ‘esta chica ha alterado mucho la vida de estas personas... y hay que hacerle expediente a la’; pero además, incluye otra cláusula –que me perjudica todavía más- y que dice que sería conveniente adoptar medidas cautelares. Yo lo que he visto es que medidas cautelares te dejan sin empleo y sin sueldo durante el tiempo que quiean; y, por supuesto, cuando les interesa que las cosas corran, duran un día, y cuando les interesa paalizarlas, las medidas cautelares pueden durar años; y el expediente, pues igual...: como ellos tienen la sartén por el mango , puede durar poco tiempo o mucho , puede ser una inhabilitación por equis tiempo.. A mí no me han suspendido el sueldo, porque yo estoy de baja.

Yo eso lo he descubierto después del juicio de faltas. O sea, todo esto se hace sabiendo que había un juicio y antes del juicio. Se hace el juicio de faltas: la sentencia para mí es muy dañina – yo sólo la he podido leer una vez-. Yo tenía informes psiquiátricos y un informe pericial-psiquiátrico (un informe psicológico)...: me vio un forense del juzgado y me dijo que no se podía constatar que

esa depresión fuera por el trabajo o no; que el psiquiatra podía afirmar que si tenía depresión, la tenía, pero que no se podía asegurar que era por el trabajo. Entonces, el juez ignora los informes, diciendo que son de parte; y la sentencia les absuelve a todos. Todo esto está recurrido, tanto la sentencia en sí como el juicio en sí, pues no se aceptó que fuera un juicio de faltas. Esto es la parte penal.

Por otra parte, está la demanda administrativa por el silencio administrativo. Pero eso fue muy lento, porque tuve la mala suerte de caer con una abogada que no tenía mucha experiencia y entre otras cosas, mandó la demanda al juzgado que no era. Y el traslado de expediente ha retrasado mucho el caso.

Aparte de esa demanda, hay otra por el famoso traslado de Área [...], que me la lleva otro abogado, y que se ha aceptado inmediatamente a trámite, porque se cruzan elementos de violencia de género. Los abogados me comentan que en las cosas de acoso laboral los jueces no terminan de estar muy sensibilizados, pero en todo lo que tenga que ver con violencia de género o acoso sexual –elementos en los que la mujer está más desprotegida–, se anda con mucho más cuidado, hasta el punto de admitir testimonios –en casos de mujeres maltratadas– aunque no haya pruebas. Yo he tenido que aportar un montón de cosas que consideraba pruebas, pero el juez no las ha considerado; pero es que en la sentencia se omiten pruebas, se anulan todos los informes de mi médico –ni se menciona a mi médico, que me ha hecho certificados durante un año y medio–. Desde ACAL me dicen los abogados que las causas penales son muy complicadas en acoso laboral. Y sobre la demanda al Ministerio, puede ser más fácil que salga adelante, porque son demasiados los documentos donde se ve el silencio o el no actuar, el no cumplirse lo que se decía...

Para completar la información, cabría citar algunos detalles personales de esta gente. Por ejemplo, en la Subdirección I llegaron a firmar un comunicado de apoyo –casi toda la Subdirección– a los cinco denunciados; y decían que, tras años de trabajo con ellos, había muy buen ambiente y les apoyaban incondicionalmente.

Bueno... pues un tercio de los firmantes no l levan ni un año . La mayoría de la gente de la Subdirección, aparte de ser gente nueva, está en comisiones de servicio , o en contr atos de empr esa eventuales, o son contr atados laborales; entonces... esta gente firma lo que sea.

La Jefa de Área –la que me criticó los tabajos, me negó los viajes y me mandó hacer el trabajo sola- tiene mi misma edad, pero es Jefa de Área, tiene un car go 28. Esta chica es la ahijada del Subdirector. Sacó una oposición en cuatro meses en el Ministerio de (...), a los tres meses de acabar la carrea; se la trasladó a este Ministerio y la ascendió directamente a Jefa de Servicio –el Subdirector-, y a los dos años la hicieron Jefa de Área. Entonces, es una chica de mi edad, y a dferencia de otras Jefas de Área, no tiene preparación para el puesto que ocupa. Manda de una mane- ra muy despótica a la gente que depende de el la –en un año , cinco chicas que dependían de ella se han ido del Ministerio.. una de ellas, una señora que está en la 5ª planta, a la que cesaron por una discusión que hubo ... porque estaba en comisión de servi- cio...-. Pero claro, esta chica, como tiene el apoyo de su padrino, pues puede hacer lo que le da la gana en todo momento.

Yo nunca entendía el apoyo tan desmesurado que había entre el técnico y el Jefe de Servicio. Yo creía que no era nada especial el pedir que me dejase tranquila. La inspectora de [...] me contó lo que le había pasado con el los; me comentó que estos dos hom- bres tienen un negocio juntos, f uera del Ministerio , relacionado con [...]. En su momento el jefe reconoció que ese señor era muy bueno, que no me podía hacer nada, que habían estudiado juntos en la Universidad –luego, en los títulos de la Universidad aparece una diferencia de varios años...-.

Y luego está la Jefa de Área que tenía yo al principio, que siempre ha reconocido que yo he tabajado muy bien –hasta en el juicio lo reconoció-; al principio no mani festó nada en contra, pero luego ya, como se ha visto investigada, en la comparecencia, en el jui- cio... pues niega como los demás que haya acoso.

La situación es que estoy de baja médica, que están los juicios... Los sindicatos intentan hacer lo que pueden; a mí me aconsejan que me cambie de sitio; pero si yo me incorporo ahora, quien me tiene que trasladar es el Director de Recursos Humanos, y está metido en la demanda. Y si yo me doy de alta ahora, me abren un expediente. Los representantes sindicales me han reconocido que es la primera vez que les pasa que un funcionario lleve un caso hasta tan lejos... Entonces, no saben bien cómo actuar con esto de un expediente que está anunciado, que no saben si es bueno que me incorpore... La inhabilitación se contempla para las faltas graves, pero varía el tiempo; y si te acusan de varias cosas a la vez, se va sumando. En el juicio de faltas se puso como ejemplo una sentencia de un funcionario que había denunciado algo parecido a lo mío, y la Administración había conseguido la remoción del puesto de trabajo de este funcionario, que implica la pérdida de la condición de funcionario. Lo dijeron como para decirme que supiera lo que me podía esperar. La Administración juega con muchas trampas, tiene mucho tiempo, tiene mucha documentación, tiene muchos medios; ellos se inventan cosas y tienes que ir tú desmontando lo que dicen; en el juicio de faltas aportaron mucha documentación cuando ya estaban interrogados los testigos, y en un juicio de faltas no se puede aportar documentación ni en ese momento ni de esa manera, por lo que está recurrido. Por ejemplo, se mandó esto al Servicio de Prevención del Ministerio –así lo aconsejaron los sindicatos-; pues este médico –del Servicio de Prevención del Ministerio- firmó en el informe final que a mí se me habían hecho unos test, y que no se había constatado ninguna situación de acoso, y que las amenazas del otro técnico no eran ciertas... Pero este médico a mí no me entrevistó nunca, no existen tales test; yo contesté al día siguiente que esto era mentira, que no existían los test, etc. Claro, cuando aportan esto al juez... Para mí ha sido muy doloroso leer la sentencia, leer muchas cosas que dice el juez, el que omita muchos datos médicos que yo he aportado, que acepte el informe de ese médico de Prevención, que se hayan aceptado datos que están recurridos... Para mí ha sido todo muy injusto.

Siento una gran impotencia. No es que me arrepienta de haber llegado hasta donde he llegado –hay gente que ha optado por callarse, gente que está muy mal en la planta... Pero sientes una grandísima impotencia... aparte de por la lentitud, por el gran corporativismo que ves, por el gran apoyo a la Administración... A mí es que me daba vergüenza hasta escuchar lo que se pedía por el juicio de faltas; era simbólico; para empezar, a los dos primeros no se los podía ni juzgar y a, por que las faltas son de seis meses antes, y como se presentó la denuncia después de equis tiempo, pues a los dos primeros causantes de todo y a no se les podía juzgar; y luego, las faltas por coacciones, injurias... pues son 30 euros, 30 días... Era un juicio simbólico, pero, claro, igual absolverles a todos...! Hay un sindicato que se llama FSC: son grupos de apoyo a los Ministerios... Y CC.OO nunca había tenido un caso tan fuerte como el mío; van a presentar una denuncia por lo que les ha afectado a ellos: que se les ha engañado, que no se les ha contestado, que se les ha dicho que se iba a hacer algo y no se hacía o no se cumplía...

¿Por qué estás tan segura de que no estás siendo subjetiva, y cómo se crea tanta animadversión a tu alrededor?

Cuando a mí me empiezan a pasar cosas, yo las comento en casa. Mi padre era abogado –mi padre falleció hace seis meses-. Yo desde pequeña estaba acostumbrada a analizarlo todo y a verlo todo de la manera más objetiva posible. Pero en este caso, era mi padre el que me decía –desde su punto de vista de abogado- que lo que me estaba pasando no era normal: ‘quéjate primero a tu jefe’. Mi padre pensó –con la mejor de sus intenciones- que el Servicio de Prevención del Ministerio aclararía las cosas en aquel lejano septiembre, y que todo se olvidaría. ¿Por qué? Porque mi padre fue inspector-auditor en Repsol Butano; y, por suerte o por desgracia, era una persona muy, muy recta, quizás demasiado (siempre ha comentado que podría haber llegado más lejos si hubiera hecho ciertas cosas; nunca quiso firmar nada en barbecho). Por eso pensaba que la Inspección del Servicio de Prevención iba a ser impecable, neutral. Entonces, actuamos de buena fe.

Yo soy (...), tengo 32 años, pero desde que acabé la carrera yo había trabajado en 3 ó 4 [pymes de mi especialidad]. Yo había estado en contacto con otra gente, en contacto con el público. Siempre puede haber roces o desacuerdos, pero los había pasado como cualquier persona normal. Pero lo de este señor me desbordó desde el principio; el primer día que nos presentaron me dijo: 'ah, tú eres la nueva, pues te van a poner donde [denominación grotesca del servicio]'... y con una forma de hablar machista, que a mí me molestaba mucho. El jefe no hubiera reaccionado así si no hubiera habido esa relación de negocio. Recuerdo en la Facultad, cuando te quejabas de algún profesor o pasaba algo, pues las cosas se aclaraban, ¿no? Pero aquí se juntó un poco que la situación se desbordó, y mi padre consideraba que no la tenía que consentir, que se confiaba en la inspección de servicio, que yo ya había trabajado antes, y que, además, yo veía que el problema de la envidia estaba latente. Este señor no sabía inglés, ni francés, ni sabía escribir en el ordenador... no sabía trabajar; no fichaba, porque él era él; y cuando veía que los jefes me reconocían cosas, era peor... Y todos tenemos un punto de aguante. En ACAL me han dicho que he hecho bien en ir pronto; claro, hay gente que lleva años, pero yo sinceramente años no he estado aguantando... Me molesta mucho esa coletilla de que tiene que ser seis meses y una vez por semana..., pero, bueno, vamos a ver: si esto no ha durado seis meses es porque yo no aguantaba más, pero no se hubiera cortado.

Yo te podría dejar la denuncia para que veas los adjetivos. A lo mejor, muchos parecen de poca importancia, pero cuando has estado en contacto real 30 días con una persona, y denuncias 25 hechos... pues ¡car ay!: es casi un encontronazo o diario con esa persona, es que no es normal, ¿no?

¿No podría ser que fuera sólo comunicación química?

Tendría que narrar hechos concretos. Por ejemplo: cuando nos presentan, la jefa me va a ubicar en el despacho —se iba a ir un señor—, y salta: 'De eso nada, ahí me voy a poner yo, porque llevo más tiempo y de algo tiene que servir la experiencia' Eso le dijo a la Jefa de Área, que le contestó que bueno, que se pusiera donde

quisiera. Yo me quedé sorprendida, y me sentí incómoda, pero yo no decía nada.

Y ya en los primeros días... que te dan un viaje, y que te estén preguntando tres o cuatro días: '¿vas a ir a este sitio?', '¿al final vas a ir tú a este sitio?' Y que luego venga diciendo: 'oye, que al final tú no vas a ir a este viaje, porque te tienes que quedar por si hay llamadas'. Yo estaba haciendo mi trabajo y no tenía relación con esta persona, pero es que era una situación incómoda, este señor se atribuía funciones que no tenía, como quitarme un viaje; o cuando hubo algún otro viaje, él reservó mi billete; y yo le decía que me dejase hacer a mí las cosas, que yo iba a ir en otro medio de transporte...

Me criticaba ante otros compañeros. No le importaba criticar delante de otros. El primer día en el desayuno, sobre la inspectora [...] suelta delante de todos los compañeros: 'a mí no es que me guste criticar a espaldas de la gente, pero esta persona es una sinvergüenza, yo no podía ni verla'. Curiosamente, algo parecido me había dicho la inspectora de él, pero me lo había dicho a mí. Y le dije que sentía que hablar así en esos términos, pero que yo no compartía su opinión.

Hacía comentarios machistas. Nos hicimos una foto en un viaje; yo me agaché, porque éramos muchos, y dijo a otro compañero o suyo: 'no, tú mejor levántate... que a las mujeres se os vea mejor el culo'... delante de la delegación de inspectores mexicanos... y él se echó a reír. Y yo me sentí muy mal.

Continuamente él quería hacer ver que sabía hacer las cosas, cuando me las mandaban a mí. Venía la Jefa de Área y me decía: 'pues vas a hacer esto, como sabes manejar tal cosa...!'. Pues él, enseguida decía: 'pues esto yo también sé hacerlo así...'. Eran pequeñas cosas; él se metía en cosas de mi trabajo, y yo me sentía mal.

Pero es que luego empecé a verme perjudicada. Nos mandaron hacer un trabajo juntos. Yo fui a informarme con una secretaria de cómo se hacía, cómo se abría una alerta... había que rellenar mil

cosas, y se requiere un manejo. El trabajo se hace desde mi ordenador, con mi clave; por lo tanto, la responsable de la alerta soy yo. El jefe le dice que lo haga conmigo para ayudarme; yo empiezo a ver que no coincide con las instrucciones y le digo que hay que seguirlas; y él me dice: 'esto se hace así, íme vas a decir a mí cómo hay que hacer las cosas...!'. No había ninguna oportunidad de diálogo; y para mí era muy violento contestarle. 'Bueno, venga, vamos a hacer las cosas como dices'. La alerta salió mal. Al día siguiente la Jefa de Área nos llamó y nos explicó cómo hacerlo. Yo después fui a hablar con ella y le dije que yo estaba siguiendo las instrucciones, que me hubieran gustado haberlo hecho así, pero que este señor me ha obligado a hacerlo de otra manera; y le dije que creía que era mejor que nos mandaran a las cosas de forma separada.

Delante de las secretarias hacía determinados comentarios que me enfrentaba con ellas. En los viajes hay cosas que tienen que hacer las secretarias: los billetes, los taxis... pero él lo hacía todo en los viajes. Hubo un viaje que se fue a Puerto Rico —él hacía todos los viajes que podía—, y él miró la agenda, llamó a los taxis... Y cuando yo tuve que hacer un viaje a Valencia, le pedí a la secretaria que si me podía hacer esto y tal; y entonces él me empezó a decir que eso no se lo tenía que pedir a ella, que lo tenía que hacer yo. Yo le decía: '[Nombre del técnico], si no te importa, déjame hacer las cosas...', porque yo se lo había consultado al jefe si se lo podía pedir a la secretaria que reservase mi viaje; y yo no pedía nada malo, sólo quería hacer mi trabajo como [...]. Él me contestó delante de la secretaria: 'tú no tienes ni idea de hacer las cosas; como sigas así, vas a tener problemas'. Y la secretaria en ese momento se ponía de su parte: 'eso, eso, que nosotros llevamos mucho tiempo aquí, y una nueva no va a decirnos cómo hacer las cosas'. Y eso un día, y otro día, y otro día.

El día que me mandó a la mierda fue muy violento. Por supuesto, eso lo hizo porque no había nadie. Luego lo ha negado. Decía otras cosas curiosas; dice que dijo, mientras se iba por el pasillo, que qué bien que se iba a la sierra... que yo lo habría entendido mal.

Recuerdo muchos acontecimientos, unos más graves y otros menos graves. Pero es que y a me empezó a afectar a mi trabajo. Porque si yo escribía a ordenador...: que no tenía que hacerlo, porque, según él, las cartas las tenía que hacer la secretaria. Claro, él no sabía escribir a ordenador; se tardaba muchísimo en hacer una carta: él la escribía a mano se la pasaba a la secretaria, se la tenía que dictar.. Me decía cómo hacer el trabajo: me llamaban por teléfono y me decía cómo resolver la consulta; prestaba atención a lo que yo decía (a lo mejor era un técnico que no había comprendido su respuesta –la de él–; yo le enviaba mi respuesta, la revisaba el jefe, y se la enviaba). Dejaba de hacer lo que estuviera haciendo si a mí me preguntaban algo que él y ya hubiera contestado antes; se levantaba, imprimía la hoja, esperaba a que yo colgara el teléfono, venía a mi mesa, me dejaba la hoja y me decía: ‘esta consulta ya la he contestado yo; esto es lo que tienes que contestar’. Yo noto que esta persona no me dejaba margen para trabajar, está queriendo dirigir mi trabajo, me estaba criticando (‘tú no tienes que hacer esto, tienes que hacer esto otro’).

¡Si yo hubiera visto que era una persona preparada...! Yo, con el Jefe de Servicio y con la Jefa de Área, todo iba muy bien. Hasta que yo denuncié aquello de cuando me mandó a la mierda, eran reconocimientos continuos; incluso mi madre se sorprendía: ‘¿pero esto te lo dice delante de él?’ Porque, cuando venía alguien, y me presentaban: ‘pues ésta es [...], es una joya, trabaja muy bien, tenemos que cuidarla porque trabaja mucho’..., yo miraba al otro y pensaba: ‘éste si puede me clava un puñal’ (me miraba de mala manera). Quizás no me parecía normal que me dijeran eso; pero, claro, cuando nos presentaban a los dos, sino nos iban a sacar del despacho para presentarnos por separado...!

El trato con el resto de gente era bueno, y con él no. Ni yo conocía a este señor ni tenía nada contra él. Yo tenía detrás una experiencia relativa en el trato con gente. Me mandaron a hacer cosas por primera vez a Bruselas, de inglés, en el servicio de [...] –donde no sabía nadie inglés–, y eso le sentó muy mal. Delante del jefe me preguntaba: ‘ah, ¿pero tú sabes inglés?’. No es que me pareciera muy mal, pero hay otras formas de preguntar las cosas.

A lo mejor, es que... yo he vivido dos años en Bélgica... hice una formación en la Comisión Europea varios meses. Y es cierto que el trato de allí a aquí no tiene nada que ver. Yo venía con el "usted", el "por favor" y el "podría", y aquí fue como un *shock*...; pero yo notaba que con el resto de la gente las cosas funcionaban bien –con mi jefe, con la Jefa de Área...-. Con la gente que desde el principio manifestó hostilidad conmigo, en el sentido de no relacionarse, pues yo no podía hacer nada con ellos, pero notaba cierta envidia... Yo, ¿a qué lo achacaba? Pues, a que los puestos no eran fijos, estaban en comisión de servicio a que eran mayores que yo y tenían el mismo puesto, a que veían que el jefe me trataba muy bien al principio –quizás, ahí estuvo el problema: a lo mejor me quedaba con él trabajando un poco más, en vez de bajar a desayunar.. y luego él bajaba conmigo para que no bajara a desayunar sola: era muy educado-; y yo veía que había compañeros que no me ponían buena cara por eso.

Yo creo que, llegado un momento, las cosas dejan de ser casuales. Empiezas a enlazar un poco... Además, el trato cambia a raíz de las denuncias. Claro, ahora, así miras atrás...! Me dice el abogado que si ahora hubiera sabido todo lo que hay, 'obrabas de otra manera'...: 'sí, ¿qué hago?, ¿le doy una patada en cierto sitio..?', pero eso tampoco... Porque ahí había muchos intereses. Claro, yo descubrí después las relaciones personales entre el los, el miedo de la gente (porque yo recuerdo a la secretaria decirme: 'cuidado con [...], porque es un vago y no hace nada'). Es que había cosas evidentes: yo le daba, a lo mejor, al jefe tres cartas diarias, y él, a lo mejor, le daba una cada tres días... Pero el jefe... ¡cómo le consentía todo! Pero lo que sí se veía es: '¡caray, lo que hace este señor y lo que hace [ella]!'. Hay cosas que se ven, pero ya convertirlo en pruebas... es muy difícil.

Yo tuve luego que hacer un gran esfuerzo de memoria, cuando tuve que hacer la denuncia. Porque como dicen que hay que llevar un diario... –yo no llevé un diario-, pero cuando te paras un día y empiezas a hacer memoria es cuando empiezas a dar valor a las cosas... A mí, el primer día, que me dijera que me iban a mandar donde [lugar expresado de forma peyorativa] –que era donde tra-

bajaba él- no fue muy significativo; luego, cuando él hablaba por teléfono, le encantaba decir a la gente que estaba en el Ministerio: 'sí, sí, estoy en Servicios Centrales, en el Servicio de [...]'; pero nunca decía que estaba "donde [...]".

Es un señor que no ficha, que entra y sale cuando quiere. F alta muchísimo; los partes de baja los presenta cuando quiere. Eso sí, él va a todos los viajes que puede –para (...)-. Él tiene aspecto de bonachón, de buena persona... La Jefa de Área me decía que era imposible que me hubiera mandado a la mierda y que me hubiera acosado, porque tenía pinta de buena persona; eso me lo dijo en una reunión, y yo le dije: '[...], no tengo en esto mucha experiencia, pero creo que no hay un perfil físico del acosador; y además, te estoy diciendo que ha habido antecedentes antes; yo creo que si se fuera hacia atrás, podríais saber que esto no es la primera vez que sucede, ¿no?'. Porque la inspectora [...] era contundente cuando hablaba de estos dos, del técnico y de su jefe.

Y en cuanto al Subdirector y la otra jefa, que era su ahijada, el año pasado cesaron a una señora de 50 años que estaba en comisión de servicio, que está en la planta 5ª; ella me dijo al principio que iba a ir a declarar, pero luego se echó para atrás. Esta señora llevaba los asuntos económicos. Hubo muchas irregularidades mientras ella estuvo, pero ella no quiso firmar nada que no fuera legal, y llegó a denunciar todo esto a la Secretaría General de [...], porque un día, en una de las broncas que tuvo con esta Jefa de Área –que la trataba de una manera despectiva-, la cesó. El la mandó un *dossier* lleno de irregularidades a la Secretaría General de [...], pero no le contestaron. Para que os hagáis una idea, esta Jefa de Área, cuando nos dio una clase en las prácticas, se tumbó encima de una mesa para hablar. Es una chica que cuando te habla te dice: '¡jo, tía, ¡pero cómo vas a mandar eso así!'...

(Comienza la segunda cinta de la grabación. La entrevistada comienza a hablar de irregularidades en los partes de alta y baja del acosador y su desaparición).

Tenía 15 días de trabajo y otros 15 de vacaciones -pues cogía una baja médica esos 15 días-, y los partes de baja los manda desde la ciudad donde está de vacaciones. Manda juntos los partes del alta y de la baja -que eso no se hace así-, y los manda muchos días después de cuando se debe. ¿Cómo me entero yo de eso? Pues yo estoy en mi despacho, y desde el pasillo una de las secretarias le dice a otra persona: '¡fíjate, qué caradura la de [...], porque fíjate qué partes de baja presenta...!', y le empieza a contar. Y yo lo apunto. Cuando yo cuento eso en la comparecencia, dicen: 'pues estos partes han desaparecido de las carpetas en las que se custodiaban'; yo dije que no tenía nada que ver. Pero curiosamente, de esas irregularidades que se constataban en los partes de baja no se investigó nada; lo que hizo fue invertirse la situación y centrar la atención en que habían desaparecido los partes. Los partes han desaparecido y sólo me preguntan a mí. No hay ningún interés en investigar. Y además, esa desaparición -de haberse producido- se produce cuando yo estoy de baja, en septiembre; y cuando interrogan a la secretaria que tramita los partes, un mes antes que a mí -no sé qué pensarían que iba a decir yo en mi comparecencia-, le preguntan solamente que cómo se tramitan los partes -entonces los partes no habían desaparecido- y que si [nombre de la entrevistada] le ha pedido algo o le ha dejado usted algo -ella dijo que no que ni me había dejado ni yo le había pedido-. O sea, que hacia el 20 de septiembre -que yo ya estaba de baja- no ha pasado nada con los partes, y un mes después, que yo sigo de baja, se dice en mi comparecencia que han desaparecido. Hasta el sindicalista se quejó. Es que en el informe se dice que les parece insólito y extraño mi relato de los hechos... el oír una conversación de pasillo; y deja caer que se supone la sustracción de los partes por alguien cuya identidad se desconoce, pero que la denunciante aporta un relato de los hechos bastante extraño. En fin, es una forma de expresarse... O sea, él hizo lo que quiso con los partes, y no ha pasado nada.

El ambiente laboral, ¿cómo era? ¿El problema era sólo contigo?

Era bueno hasta que yo me empecé a quejar. Cuando yo me quejo, cambia la actitud del jefe. Hasta que se produjo mi queja por-

que me había mandado a la mierda, el ambiente laboral con los dos jefes había sido excelente... demasiado bueno quizás su reconocimiento, un poco empalagoso; en relación con otros trabajos, me parecía que estaba demasiado bien, me hacía sentir un poco incómoda.

La relación con los compañeros era normal. Yo bajaba a desayunar con los [de mi especialidad] –él, a veces bajaba, ~~otro~~ no-. Y lo normal: con unos tienes más afinidad que con otros; yo hablaba más con dos o tres... pero no había ningún problema. También me empecé a relacionar incluso con los [de otra especialidad]. Cuando ya la relación con ese señor era muy incómoda y yo no me sentía cómoda en los desayunos, pues bajaba con [estos últimos] –que esto no era habitual: cada uno iba con su grupo-. Como a la número 1 de [éstos] yo la había conocido en las prácticas y habíamos acabado las dos en la misma Subdirección, pues yo tenía contacto con ella –eso sí, desde que volví, ya no me llamó más para ir a desayunar; el aislamiento social me afectó mucho, pero eso es algo que no puedo echar en cara: no puedo entrar en las reacciones personales de la gente-. Pero el ambiente en la Subdirección era bueno en general, un ambiente de trabajo.

Con las secretarías, hasta que hubo estas quejas, el trato era normal...

Lo que has dicho antes de que “no va a llegar aquí uno a decirnos cómo hay que hacer las cosas...!”, no cuadra con que digas después que le daba a las secretarías para que pasara las cartas, para que las mecanografiara; no entiendo qué es lo que era razonable y qué no... Y ese comentario despectivo hacia ti...

Con la secretaria, todo lo que fue descargarle a ella de trabajo le parecía bien. Yo le dije que, como sabía escribir a ordenador, iba yo a escribir las cartas – y se lo consulté al jefe-; eso le pareció bien. Pero cuando el técnico vio que yo hacía mis propias cartas, y que hacía más trabajo que él, me dijo: ‘tú no tienes que escribir las cartas, eso es trabajo de la secretaria’. El que entraba en conflicto era él, pero en eso ella no decía nada, porque era menos

trabajo para ella. Sin embargo, en el tema de la preparación de los viajes, a [nombre del técnico] le gustaba prepararlos. Fue el único técnico que se llevó a su mujer a Puerto Rico. Entonces, la secretaria se pone a su favor en este caso, porque mientras lo hace él, no lo hace ella. Entonces, cuando yo voy a pedirle a la secretaria algo a lo que ella no está acostumbrada a hacer con los técnicos, pero que sí lo hacía con el Jefe de Servicio, como la preparación de un viaje, lo empezó a hacer, pero como a regañadientes. Pero como eso fue decírselo a ella y escucharlo el otro día algo instantáneo-, esa vez me echó en cara que eso no lo tenía que hacer ella y que yo no le tenía que decir cómo tenía que hacer las cosas. Entonces, cuando vio que el otro me echaba en cara algo así, como suponía quitarse de trabajo -algo que el otro no le mandaba hacer-, pues me contestó aquello.

Yo tuve que ir a hablar con el Jefe de Servicio y decirle lo que me pasaba. Yo le dije que pensaba que era una labor administrativa; y el Jefe de Servicio le dijo a la secretaria delante de mí que tenía que hacer la comisión desde el principio hasta el final, 'como lo haces conmigo, y si [nombre de la entrevistada] te pide que lo hagas...'; la secretaria contestó: 'sí, sí, a mí no me pasa nada por hacerlo, no se me van a caer los anillos'. Esa comisión la hizo... a regañadientes, pero la hizo; pero la siguiente la tuve que hacer yo, porque hubo un nuevo problema: las dietas.

Ese señor pedía dietas que no correspondían al dinero que realmente iba a usar. Íbamos a coincidir en un viaje los dos; me dijo cómo se hacía la dieta; yo la pido, y me sale menos dinero; entonces le pedí a la secretaria que me dejase la legislación de las dietas, y me contestó que había que pedir las como las hacía ella. Yo me pregunto qué está pasando. La secretaria me explica que todo el mundo las hace igual, que hay que pedir unas horas antes y unas horas después de más, para que te cubra la dieta del día siguiente. Es una trampa que hacen desde siempre y se consiente desde Servicios Económicos.

Yo las dietas las quería hacer bien. Además, se lo dije a mi padre, y me dijo que ni se me ocurriese. ¡Y estamos hablando de 40 euros... si marcas la noche, si marcas la comida...! Yo no le estaba

diciendo a él cómo hacer su dieta, pero él sí me decía cómo hacer la mía; y volvía a esos comentarios de '¿a ver si una nueva nos va a decir cómo hacer las cosas...!'; la secretaria decía que así se las hacía a todo el mundo. Yo insistí y dije: 'por favor, mi dieta hazla así'. No sé si esa dieta la terminó ella, o yo. Y la siguiente, que estaba de vacaciones, la tuve que hacer yo sola.

Entonces, lo que pasaba con la secretaria era que, si yo estaba sola con ella, trabajaba más o menos bien, aunque se ausentaba mucho; y cuando estaba con él, si la situación a ella le beneficiaba, estaba de acuerdo, pero si no, no. Yo la trataba de forma muy educada, le pedía todo por favor. En su comparecencia llega a decir, cuando se le pregunta sobre esto: 'ah, [nombre de la entrevistada] me pedía hacer cosas raras, porque siempre quería ir en avión, en ventanilla y en clase preferente...'. Si se coge el Real Decreto de las dietas, se ve que un Técnico 24 no puede ir nunca en clase preferente —sólo van los directores—; era un poco meter cizaña donde no la había. Esta secretaria es muy mayor, tiene sesenta y muchos; se llegaba a pedir en febrero un mes sin sueldo; tenía este mes y el de vacaciones, con lo cual hubo muchas cosas que ella no vio. En su comparecencia ella dijo que, si pasaron, no vio muchas cosas. Pero con ella no hubo en general demasiados problemas. El conflicto fue, sobre todo con lo de las dietas, cuando yo hacía las dietas de una manera, y con eso le dejaba en evidencia al otro.

Yo denuncié lo de las dietas. Eso el inspector lo admite, pero puso que era irrelevante ante. Todas las irregularidades que yo dije eran irrelevantes: los partes de baja, las dietas... eran irrelevantes... ¡Como no las podía negar..! Pero si llego a ser yo la que me marco mal una dieta, o no ficho, yo ya tendría un expediente por faltas.

Lo más grave fue cuando me mandó a la mierda. Fue con la excusa de despedirse... un viaje. Él salió deprisa del despacho, con su maletín; dijo algo en la puerta, y yo supuse que era 'adiós', yo le contesté; y entonces se paró, se volvió y se me plantó delante, y con un tono amenazante me dijo: 'te he dicho adiós'. Yo me sentí bastante intimidada, pero me levanté y le dije: 'te he dicho adiós,

y si tienes algún problema de oído, te puedes ir al otorrino'; y me dijo entonces: 'vete a la mierda'; y cuando se iba, le dije: 'esto mañana lo va a saber la Jefa de Área'. Claro, cuando yo al otro día escribo a la Jefa de Área y al Jefe de Servicio, y veo que no ha y reunión, que se reúnen conmigo pero luego se reúnen con él, pero que no pasa nada, que no se decide nada, que no se investiga nada... y en reuniones posteriores me dice la Jefa de Área que lo que le comentó él es que sí se había despedido pero que luego se encontró a alguien por el pasillo y que dijo que iqué bien que se iba a la sierra! Yo le pregunté a [la Jefa de Área] que por qué le daba más credibilidad a él, y ella me contestó que no tenía pinta de acosador, que [nombre del técnico] tenía pinta de buena persona. En esta conversación estaba el Subdirector delante, y en esta ocasión sí que me dio la razón; dijo: 'bueno, aquí pasa algo raro'; en aquella reunión, el Subdirector sí que mantuvo cierta objetividad... Fue cuando yo le dije a [la Jefa de Área] que no había un perfil físico de acosador, que preguntasen en (...). Pero, en cualquier caso, como yo no conseguía que le pidieran que me dejara tranquila... Yo no pedía que me cambiaran de despacho, ni que le cambiaran a él. 'Les podéis decir que me deje tranquila, que no me esté diciendo cómo tengo que hacer el trabajo...'

Éste es un tipo de acoso que empieza horizontal y que se convierte en descendente, ¿no?

Sí.

¿Cuándo empiezas a ver cambios, desde el punto de vista de la información que recibes, de la comunicación? Dices que hay reuniones, ¿se te convoca a esas reuniones?

Sí, sí. La primera reunión fue al día siguiente de mandarme a la mierda. Fue muy violento. Yo mandé un *e-mail* el mismo día del incidente, a los veinte minutos –eran las tres de la tarde, no había nadie– a mi Jefe de Servicio y a la Jefa de Área. Y al día siguiente pasa algo que a mí me resulta superviolento: llega el Jefe de Servicio –yo veía que había pasado una hora y que había tenido suficiente tiempo para leer el *e-mail*–, me saluda –me habla con normalidad– y ino me dice nada!; yo le digo: '[nombre propio], ¿has

leído los *e-mails*?, y me dice: 'no, no, ahora los leo'. Se va, y a lo largo del día, no me dice nada. Y yo pensé que pasaba algo; y yo todavía no conocía la relación que tenían... que eran amigos. Yo ya le había pedido que hablara con el Técnico por algunos incidentes —el viaje que me anuló...—, pero yo ya había visto que él no había hablado. Yo ya tenía este antecedente, pero había pensado que quizás estaba esperando a que las cosas se calmasen; pero ese día, cuando no me dice nada a lo largo del día...! Llega la hora de comer, y los dos aparecen en la puerta sin los objetos personales ni nada, o sea, que deduces que se van a comer y vuelven porque tienen turno de tarde; y desde la puerta, me dice que se va, que hasta luego. Yo ese día noto que pasa algo muy raro, y me doy cuenta de que no puedo esperar nada de mi jefe en cuanto a reacción. Pasa algo que no sé qué es.

Y entonces, es cuando empiezo con la Jefa de Área. Ella se llega a reunir conmigo, pero también se reúne con el otro. En esa semana no hay respuesta. Y además, noto cómo en esa semana el jefe ya no viene todos los días a sentarse a la mesa, como venía antes para explicarme 'haz esto o lo otro'. En los desayunos empieza a decirme que ese día ha quedado a desayunar con no sé quién, al otro día también... y a no baja a desayunar, o no me acompaña. Había un curso importante esa semana que me habían dicho que hacía falta que asistiese, y de repente, me dicen que no hace falta que asista, que es mejor que termine el trabajo... Noto una actitud como de evitación: el Jefe y la Jefa de Área empiezan a relacionarse menos; me saluda serio, pero no trata de hablar nada más; se pierde la cordialidad que había antes. Esta Jefa de Área sí pasaba a saludar —a diferencia de la otra Jefa de Área, que está a su bola—, pero veo que a mí pasa de saludarme como mi despacho era el último del pasillo...!—, pero, claro, todo ocurre después de ese famoso día. Noto que cambia el trato y que coincide con ese evento.

En la primera reunión, el Subdirector me llega a dar la razón a determinadas cosas: me dice que cree mi relato de los hechos, que le parece mal que me negara un viaje, que cree que debo hablar con ambos... Y cuando los jefes ven que el Subdirector

mantiene cierta actitud de credibilidad hacia mí... Me dijo que habría una segunda reunión, cuando estuviera [nombre del técnico], para ver qué hacíamos. Y parece que todo vuelve a la calma; vuelven a saludarme los jefes... Pero eso vuelve a romperse cuando soy yo la que cojo las vacaciones: me pasa lo del *e-mail* de mi compañero, se lo paso a la Jefa de Área, y me encuentro con esa contestación de que me van a cambiar de despacho, que la decisión está tomada. Yo dije a [nombre de ésta] que no entendía por qué se me cambiaba a mí de despacho; esto no es lo que se ha decidido, y yo no entiendo nada, y le dije que hablaría con el Subdirector. La Jefa de Área cambia a raíz de ese *e-mail* que ponía en evidencia al compañero, y donde luego reconoció que se estaba haciendo eco de lo que [el técnico] le estaba diciendo ... En la segunda reunión se decide que el otro se cambie —el Jefe de Servicio ya está muy receloso; la Jefa de Área mantiene como una especie de neutralidad—, pero luego se aprovechan las vacaciones —la Jefa de Área también se va de vacaciones—, y eso no se lleva a efecto. Yo estoy de baja, y a mí no me llama nadie; la Jefa de Área no se interesa por lo que me pasa ni nada. Entonces, empieza todo un poco a raíz del 4 de julio, del insulto de que me manda a la mierda.

¿Por qué escribes?, ¿no habría sido mejor hablar?

¿En qué momento?

¿Es normal, cuando te manda a la mierda, un correo?

Antes de ese incidente, y a me habían pasado cosas antes. Y yo hasta entonces me había limitado a hablar. Pero no había valido para nada. Yo lo que veía era que no quedaba constancia de nada... y yo me había estado quejando. Yo respetaba la jerarquía; la Jefa de Área no sabía nada hasta entonces. Pero ese día me di cuenta que era el momento de empezar a reflejar todo; mi padre me decía que tenía que ir más arriba, que entre los dos pasaba algo. Entonces, entre que no había constancia escrita de lo anterior y que cuando me insulta no ha y nadie, yo no quise esperar al día siguiente para contarle, y lo plasmo en ese momento, esperando que al día siguiente hablaran con él. Y el Jefe de Servicio ~~se~~ ve que

ese *e-mail* se lo mando también a la Jefa de Área, como diciendo: 'yo ya no confío en tu actitud.' Como no hubo respuesta –no hicieron nada en esa semana-, mandé un *e-mail* a la secretaria del Subdirector para que me recibiera por favor.

Y las reuniones, ¿funcionan con normalidad? ¿Os juntábais todo el grupo?

No había reuniones habituales. Hay poca comunicación en general en la Subdirección respecto al trabajo. Cada uno hace lo suyo. Otra cosa es que la Jefa de Área que yo tenía contactaba con los empleados para ver si iba todo bien, si necesitaban algo ... Pero digamos que el trabajo es bastante independiente. En un mismo Servicio, cada técnico hace sus tareas, porque las tareas que te mandan son independientes. Otra cosa es cuando llega alguien nuevo, que se le pone con otra persona para que le vaya iniciando, le diga dónde están los archivos, le oriente dónde está la legislación, dónde se puede pedir esto o lo otro; o el otro caso es que sea directamente un trabajo para hacer entre varios, por voluminoso; pero aun así, se suele separar, cada uno hace lo suyo y se va poniendo en común.

Cuando hay mucha gente implicada en algo... por ejemplo, cuando hay que dar cursos a la gente nueva funcionaria en prácticas, se hacen cursos aquí o en la Escuela (...). Entonces, se hace una reunión inicial para decidir la duración de las conferencias, quiénes las tienen que hacer ... Por supuesto, a mí me descartaron para los cursos.

O a nivel cordial, pero había pocas cosas. Por ejemplo, cuando alguien quería celebrar algo –quería hacer un aperitivo-, había una sala de reuniones para motivos concretos: una que había tenido un hijo, si al Subdirector le habían regalado un jamón (...), la [...] hizo un pisolabis tremendo, yo llevé una vez bombones... En ese caso, nos juntábamos y era un poco más informal; hablábamos entre todos.

Otra cosa es que las personas que tenían una fuerte relación entre ellas se reunieran constantemente: el Subdirector con su ahijada,

la Jefa de Área con el Subdirector.. de dos a dos sí que se reunían mucho.

La Jefa de Área de mi Servicio tenía muchísima preparación. Hay muchas reuniones de delegaciones de otros países, cuando se quieren exportar o importar cosas... El Subdirector es un puesto político: cuando había una teleconferencia y había que hablar con EE.UU, él decía prácticamente lo que le dictaba la Jefa de Área, que era la que sabía; ella estaba con él, se reunía con él, le contaba los problemas que había, las pequeñas cosas... Él firma todo, pero no escribe nada. Entonces, entre ellos había muchas reuniones.

Mi Jefe de Servicio, mientras todo fue bien, conmigo tenía un trato mucho más personal que el Jefe de Servicio con el que terminó el otro técnico -el que entró al mismo tiempo que yo al Ministerio-; a mí se me puso en (...), por el tema del inglés. Yo veía que el otro Jefe de Servicio era más distante, pero eso no perjudicaba el trabajo, y era una persona muy cordial. Pero mi Jefe de Servicio se sentaba en la mesa conmigo me explicaba muchas cosas; y como veía que ponía mucho de mi parte, de ordenar, de hacer el trabajo...! Hubo la mala suerte de que en ese Servicio no entraba lo que había estudiado en la oposición; en la oposición entraba normativa europea -directivas, reglamentos...-; pero este Servicio se ocupaba de la importación y exportación desde la UE a terceros países -legislación de China para que podamos exportar (...), o la de EE UU para exportar (...), o Canadá...-, y yo tuve que empezar como de cero; yo me vi más indefensa, por mucho número 1 que hubiera sacado...; lo suplía con voluntad: me quedaba más tiempo y hacía mis esquemas...

Era muy ordenada. A ellos les llamó la atención que mi mesa fuera la única mesa de toda la Subdirección que estaba vacía de papeles. Él me miraba con recelo. Si hay una legislación, la puede usar cualquiera, pero si te la quedas tú, o te quedas con un *dossier*, o con una alerta...! Bueno, pues la mesa de él, como la de mucha gente, como la de los propios jefes, estaba llena de papeles. Pero yo no les decía nada; simplemente, yo mis cosas las guardaba

cada día. Esto, en la comparación de ese señor, se convirtió en que yo era una persona muy extraña y muy desconfiada, porque guardaba todo! Porque, cada vez que salía, bloqueaba el ordenador. Bueno, esto tiene un sentido, además de que son instrucciones del departamento: tú en tu ordenador tienes acceso al sistema de alertas, a tu correo electrónico... eso me lo enseñaron en la Comunidad Europea. Las claves están para eso. Y luego resultó ser mi documentación la única que pudo utilizar otra gente, porque se la envié al Jefe de Servicio. Las cartas de gente que había estado cuatro años en un año y a modelos, muchas se podían haber usado, y a mí nadie me facilitó nada; yo, al cabo de un mes, las cartas que había hecho para China, Canadá... se las envié al Jefe de Servicio, o lo guardaba en una carpeta común. Pero la secretaria o el otro me decían que les tenía que dejar la clave de mi ordenador... Y yo les decía que era la responsable de lo que se hacía en mi ordenador, que no tenía nada que ocultar, que para eso estaba la carpeta G (la carpeta común)... Pues... eso en la comparecencia se convirtió en una crítica: yo era una persona muy desconfiada porque cerraba la clave de mi ordenador.

Si se pregunta simplemente a la que se acusa, pues te puedo decir: 'mira, en nuestro servicio de (...), da la casualidad —está en la 7ª planta— de que todos los días viene gente de la calle, porque el que quiere sacar (...) fuera de Europa necesita que el certificado que le aprueban en su Comunidad Autónoma... tiene que venir al Ministerio a sellarlo —es un trámite burocrático muy tonto pero es así—; bueno, pues el sellito lo ponemos en ese despacho.. por eso entra mucha gente de la calle. A la secretaria le desapareció un móvil de la mesa recién comprado, y me dijo que desde entonces ella cerraba su mesa con llave. Entonces, por todo esto, y por prudencia, yo cerraba mis cajones con llave —no tenía nada de particular, y cerraba la clave del ordenador para proteger los datos—. Esto y mi mesa sin papeles me hacía ser una persona muy desconfiada y maniática. Sí es cierto que al Jefe de Servicio le dio un poco de apuro, y a los pocos días de empezar yo a trabajar, le vi ordenando toda la mesa de su despacho, la suya y también la de reunión —que parecía... ¡pues los Juzgados de la Plaza Castilla...! era tremendo; ahí no te podías reunir —; pero yo no había dicho

nada. Mientras el otro estuvo ausente, los Jefes llegaron a sentarse en mi mesa –ha y dos sil las por si viene gente-; se con virtió como un chiste: ‘nos sentamos en la mesa de [nombre de la entrevistada], que está muy ordenada’ o ‘que hay más sitio’ . Pero cuando el otro v olvió de v acaciones, ya no se sentaban en mi mesa; se sentaban en la de él, y.. ‘acércate, [nombre de la entrevistada], que vamos a hablar de esto’.

Los actos sociales. ¿Te dio tiempo a estar en alguno?, ¿ha habido cambios?

Para mí, los actos sociales eran los desayunos, y eran esos pisco-labis en la sala de reuniones que he dicho. Más que nada, la relación era en el desayuno. Hay allí bastante recelo a hablar de temas de trabajo; parece como si cada uno quiere preservar lo que hace y que no se metan en lo que hace, ni en viajes ni nada. Estamos de nueve a tres, y dos tardes... En el desayuno se va por las puertas y se va llamando a la gente.

Al principio, cuando estaba con el otro me llamaban; luego, cuando empeoró la cosa, yo me fui con [los de otro departamento], y muy bien. Cuando v olví, la cosa cambió. Y o me relacionaba con una [persona de este último departamento], y yo no sé lo que le contarían; ella me dijo: ‘bueno, bueno, ya nos veremos’, pero ya no volvió a avisarme para el desayuno. Eso cortó la relación.

¿Y tú tampoco le avisaste?

Yo estaba en el despacho con la puerta cerrada, iy como ela pasaba siempre delante...! Yo al día siguiente vi cómo pasaban los [de este departamento] por delante de mi puerta, les oía, y no me avisaban, y un día y otro... yo me di cuenta de que no querían bajar conmigo a desayunar. A mí me resultaba violento cuando me los encontraba. Te das cuenta de que te dejan de lado. Cuando me la encontraba por la Subdirección, me resultaba muy violento; le decía ‘hola’... ipero que no me preguntara nada después de dos meses de haber estado de baja...! Es que no me llamó, ni me mandó un *e-mail*, ni nada... Esta chica me vio llorando el día que yo estuve en la reunión con el Subdirector , y le dije que no me encontraba bien, que me tenía que ir al médico. ¡Y habíamos esta-

do durante dos meses bajando a desayunar todos los días! P ara mí, que esos dos meses de baja no recibier a ninguna llamada ni ningún *e-mail*... Yo no me meto en las relaciones personales, pero sí las v aloro, y me dije que esta chica no quería saber nada, o quería mantenerse al margen. Y cuando volví, pues vino un día a saludarme, cuando vio que ya había vuelto; de hecho, vino cuando ya había ido a desayunar, y me dijo que ya nos veríamos. Pero pasaban por el despacho y no me avisaban.

Y mi jefe nuevo bajaba con una que estaba en comisión de servicio y con otro chico, pero tampoco me avisaba. Recuerdo el primer día que nos encontramos los dos bajando a desayunar, pero ninguno lo dijo; bueno, sí, dije: 'me bajo a desayunar'; y me contestó: 'sí, sí, bájate, no hace falta que me digas nada'. Estaba llamando a la puerta de la abogada y otra chica; y yo volví a coger la chaqueta, y cuando salí, bajamos todos en el ascensor y yo me di cuenta de que bajaban a desayunar. Entonces yo me di cuenta de que mi Jefe de Servicio no quería que fuera a desayunar con él. A la abogada le dio un poco de apuro y me dijo que me podía ir con ellos; yo le dije que había quedado, que otro día iría si me avisaban; yo vi que me lo decían de una manera obligada, pero ya no me avisaron más.

Otro día que bajaron a comer –yo me quedaba dos tardes, como ellos-, me los encontré cuando iban a tomar café, cuando y a salían de comer; yo iba a comer a mi casa –vivo al lado del Ministerio-; el jefe me dijo que si quería ir a tomar el café con ellos; yo se lo agradecí, pero les dije que me iba en esos momentos a comer a mi casa.

Entonces, hubo una reacción de evitación de relaciones sociales. Yo notaba que, condicionado por la Jefa de Área, el jefe no me presentaba a la gente nueva que venía. Él veía que la Jefa de Área me evitaba, no se relacionaba conmigo, que me mantenía aislada. Aun así, yo hice el esfuerzo, cuando había piscolabis –yo me enteraba, porque la secretaria enviaba un *e-mail* a todos, porque había que recoger un dinero para hacer un regalito-, y yo me acercaba, veía a gente nueva, y me presentaba y les decía quién era, y que

les había visto por los pasillos... Era violento para mí... Esta gente, de sobra se habrían dado cuenta de que yo estaba ahí...

Hubo una comida de Navidad. Yo fui. El Subdirector se llegó a sentar a mi lado. Él es una figura política, sabe guardar las formas bien, y habla de una forma que te en vuelve, aunque sepa muy claro lo que va a hacer. Los otros dos se sentaron en la otra punta. La Jefa de Área estuvo hablando conmigo, aunque se la notaba un poco recelosa. En esa comida de Navidad estuve; en esta última ya no me han avisado.

Otra cosa que me han hecho hace poco, estando de baja, es bloquearme el correo electrónico, porque ya no aparezco en el servidor. Una chica nueva mandó fotos de la comida de Navidad, pero a mí no me llegó anuncio de la comida de Navidad. Con lo cual, el Subdirector le tuvo que decir a la secretaria que 'no metas a [nombre de la entrevistada] en el *e-mail* general; porque hay un *e-mail*, Subdirección, que somos todos, y para que una persona no salga, tú tienes que cogerla y quitarla.

Yo hice dos viajes, uno con el técnico –no nos hablamos allí-, y otro con el Jefe de Servicio; por la noche salimos con una delegación mexicana a tomar algo hablé con mi Jefe de Servicio, con los inspectores mexicanos..., y en el hotel todo bien y muy correcto. Esto fue días antes de que me mandase a la mierda. Entonces todavía no habíamos llegado a ese nivel de conflictividad.

¿Cómo se ha enterado la gente del “caso”? Porque antes has dicho que incluso se llegó a escribir algo, en un tablón de anuncios...

De la denuncia primera y de la primera baja, lo que corrió por la Subdirección lo desconozco. La denuncia primera fue por lo que me hicieron el jefe y el técnico. Yo volví, y la gente comentaría lo que fuese, pero como yo estuve aislada en el despacho durante cinco meses... pues no me llegaba nada. Sólo sabía que estaba aislada, pero yo lo asumí, salía a desayunar o salía a darme una vuelta.

Y en esta segunda ocasión que, yo estando de baja, se presenta una denuncia penal, CC.OO –que había hecho cartas y escritos, y ya había colgado alguna cosa en su tablón- pone en un tablón en la cafetería, en el pasillo central, una fotocopia de una denuncia penal por varios delitos –presuntos delitos-, y salen los nombres de cinco personas; se empezó a correr la voz... Y cuando vieron que estaban allí el técnico, mi Jefe de Servicio, la Jefa de Área, la otra Jefa de Área y el Subdirector, me dijeron los sindicatos que se armó un revuelo tremendo –yo estaba de baja-; pero el revuelo que se había formado era que quién había colgado la hoja en el tablón, que cómo es que no había un sello... Se dijo que el técnico estaba de baja; me contaron los sindicatos que quisieron hacer ver que mientras leía la denuncia le había dado un amago de infarto... Durante esos días, la obsesión de aquella reunión de sindicatos –entre otros, el que apoya al Ministerio- fue saber qué día y a qué hora se había colgado ese comunicado. Mi representante sindical no entendía ni la obsesión por saber quién había colgado esto –por si acaso se pensaban que había sido yo aunque está cerrado con llave- y por saber qué hora y qué día. Luego se dio cuenta a los pocos días que este señor estaba de baja y que estaban diciendo en la Subdirección que estaba de baja desde el día que se había puesto la denuncia, y que en la baja figuraba algo así como angina de pecho... a modo de infarto o algo así. Estaban intentando hacer ver que fuera causa-efecto, porque lo que sí constaba era el día y la hora en que había ido el médico; parece que lo que querían saber era la hora y el día en que se había puesto el comunicado para poder relacionarlo con el parte de baja; incluso a mí, en una reunión con el Director General... me llega a preguntar si he colgado yo la hoja del tablón... Bueno, al final la hoja se tuvo que quitar, por las presiones que hubo. Se puso también una demanda contra el Ministerio, pero en este caso no pasó nada, no importaba... como no había nombres...!

Y luego lo que ha ido pasando es que el Subdirector de Recursos Humanos, que es el que hizo el escrito diciendo que no había acoso, el que suscribe los informes de los inspectores, y el que no hace nada cuando CC.OO le habla para que me reincorpore..., pues ese señor controla también lo que se cuelga en la Intránet.

Los sindicatos tienen un espacio sindical en la Intranet, y eso lo ve todo el mundo. Todos los comunicados que se quieren hacer pasan por su filtro; él da el visto bueno. Curiosamente, los comunicados que hacía el grupo sindical FSC –que directamente estaba criticando la denuncia: que era ilegítima, que cómo me atrevía a poner eso- se ponían en la Intranet; pero cuando CC.OO quiso poner comunicados de respuesta –que los puso en el tablón de cristal-, no los pudo poner en la Intranet, porque el de Recursos Humanos decía que eran acusaciones muy fuertes –cuando era una denuncia de un presunto delito-. O sea, estamos hablando de una actuación, tipo censura, de usar el poder para beneficiar o apoyar a los otros, de las ventajas de un grupo sindical sobre otro. Y es mucho más fácil mirar los comunicados desde tu ordenador que quedarte parado en el tablón de la cafetería o del pasillo para leer lo que ponen. Han jugado también con los apoyos; en el Ministerio hay un corporativismo, un apoyo continuo: el de Recursos Humanos, el Subdirector, el Director, el jefe de mi jefe –que también recibió algunos escritos, pero no contestaba-, este grupo sindical –que ha hecho escritos y no ha tenido problemas para colgarlos-...

En cuanto a los apoyos, ¿a quiénes tienes? ¿Hay algunos documentos?

Hay dos testigos mudos... no han querido hablar. Uno fue la inspectora de (...), que por teléfono sí me contó todo lo que sabía, pero no quiso ir a declarar; bueno, dijo que si la llamaban a declarar, iría; pero que tenía tres hijos y que ya le habían hecho bastantes faenas. El otro testigo es la señora que cesaron de un día para otro; cuando leyó una carta que escribí yo a toda la Subdirección (yo no me había enterado de que la habían cesado), me contestó un *e-mail* desde la 5ª planta, diciéndome: 'que sepas que yo también me he sentido humillada y vilipendiada', y empieza a contarme un poco lo que le había pasado, sin dar nombres... Entonces eso fue –digamos- un apoyo ético, moral, pero no me servía como prueba.

Y el apoyo real, real, ha sido el del sindicato Porque si ahora estoy como estoy, es decir, si no me han pasado más cosas, si no estoy

peor, si no me han abierto ya expediente... es por todo lo que ha hecho el sindicato durante este año. CC.OO hacía un escrito, pedía reuniones con la Subsecretaria, con el Ministro, hacía comunicados...; los sindicatos se expresaban con mucha más libertad que yo; no tenían problemas en decir: 'estos amiguitos, que no tienen ningún problema en repartirse las bufandas del verano... pero están ahí todos sin querer atender a la denuncia de esta trabajadora'; han llegado a hablar de los puestos a los que se tenía que cesar –claro, yo no podía decir esas cosas-. O sea, el apoyo real más fuerte ha sido el de CC.OO, a través de sus actuaciones.

Y luego, cuando me tuve que meter a hacer más cosas, he tenido el apoyo legal de los abogados. Y cuando ya me ha afectado a la salud, la psiquiatra y la psicóloga con la terapia.

Rumores, ¿cómo han funcionado en toda esta situación?

Ha habido muchísimos. Yo me he enterado de los rumores que han circulado sobre mí...

Cómo, ¿si estás aislada?

Por lo que ha contado el sindicalista. Yo estoy afiliada a CC.OO, como mucha gente de la planta. Y uno de los afiliados es el informático, que se trasladó al despacho que le metió mi jefe; este informático estaba con la secretaria; y el informático le estaba contando cosas a mi representante sindical, le dejó leer su comparecencia... y le ha ido contando cosas que pasaban en la planta. Los rumores le llegaban porque los del grupo FSC, y también la ahijada del Subdirector, se los contaban a [nombre del sindicalista] como si fuera algo cierto. Y mi representante sindical –que al principio no me conocía mucho- me preguntaba: 'oye, [nombre de la entrevistada], ¿es verdad esto?, porque me han contado esto'.

Por ejemplo: 'es que me han comentado en FSC que no se pueden fiar mucho de la denuncia, porque les han contado en la Subdirección que tú ya en las prácticas de (...) tuviste un problema y tuvo que venir la Guardia Civil'. Y yo le dije que no tenía ni idea de lo que me estaba hablando. No me decía quién había dicho ese rumor; no había ninguna prueba de nada; pero yo le

decía que eso era muy fácil de comprobar: 'si hay una denuncia, si viene la Guardia Civil, vete y pregunta en (...); te puedes ir con las inspectoras con las que estuvo [nombre del técnico], ésta a la que amenazó o la otra; o si no, como conoces a gente de allí, vete y pregunta, porque si vino la Guardia Civil, es que pasó algo gordo.. que aporten la denuncia, si ha pasado algo allí... y en (...) hay 20 personas: alguna te puede decir algo'. Pero no había nada. Eso lo hacen por dañar. En (...) no pasó nada, ni conmigo ni con nadie... porque, a lo mejor, le pudo pasar a alguien y me lo achacaban a mí. Y, además, imagínate que en (...), cuando estoy esperando el autobús, me atracan, y tengo que ir a poner una denuncia...: ¿qué pasa?, ¿eso era un problema?, ¿y si me llegan a atracar y pongo una denuncia?... Entonces, él haría las comprobaciones que fuese... pero eso era un rumor, una mentira... yo vi que estaban y a jugando con eso. ¿Cómo se gestó eso en la Subdirección? Yo no lo sé. ¿De quién pudo venir? No lo sé; a lo mejor, de mi propio compañero, que estuvo conmigo en las prácticas y se lo inventó, porque igual que hizo lo del *e-mail* para dañarme, pues pudo hacer esto para congraciarse con la Jefa de Área que me mandaba a Bruselas.

Ése fue el primero que me llegó. Me han llegado tres, pero puede haber más. El segundo fue el siguiente: [Nombre del sindicalista] me comentó que también le habían comentado los del FSC que era una persona muy rara, 'porque, ¡fíjate qué rara es esta chica, que iba a la Facultad en bicicleta!'. Aquí yo ya empezaba a adivinar de dónde podían venir los tiros. Vamos a analizar las cosas. Aquí ya empecé a identificar a [nombre del técnico], a mi primer acosador, o al mismo que había dicho lo de (...). ¿Por qué? Porque yo sí recuerdo haber hablado con ellos –una vez que hablamos de deportes... ese técnico nos contó que había sido boxeador aficionado en su día, y entonces yo le dije que había practicado ciclismo desde pequeña, que había competido y que había estado un año en la selección, y es verdad; eso se lo comenté en un desayuno. Mi compañero de prácticas –que no nos hablábamos mucho pero que nos tolerábamos- sabía que yo había jugado al baloncesto y había hecho ciclismo. Yo le dije a [nombre del sindicalista] que nos fuéramos a la Facultad de (...). El compañero de la oposición,

el del *e-mail*, es de Córdoba, él no ha estudiado en Madrid, por lo que no tiene que saber dónde está la Facultad de (...), que está en (...) –el otro técnico, sí; es una de las pocas Facultades a las que no se puede ir en bici. Yo esto se lo contaba a [nombre del sindicalista]; y empezó a ver la maldad que había en todo esto.

Llegó a haber un tercero. El último rumor que me legó debió salir de [nombre propio], de la Jefa de Área, la ahijada del Subdirector; tenemos la misma edad y estudiamos en la Facultad. La madre y el padre de [el la] eran (...) –ahora su padre es el [...] de la Complutense-. [El sindicalista] me contó que yo y a había tenido problemas en la Facultad, ‘porque le pusiste una denuncia a un profesor’. Ya volvemos con la reiteración de la denuncia. Y yo le dije: ‘ya que [nombre de la Jefa de Área] ha estudiado conmigo, que su padre es [alto cargo académico], su mujer la [alto cargo académico]... ¿por casualidad no te habrán dejado una copia de la denuncia para hacer más fuerza?’. No había copia de la denuncia. Yo estuve cuatro años en la Facultad; el último no estuve en la Facultad, porque fui Erasmus y estuve en Lieja. Me puse a hacer memoria, a ver si me había pasado algo en 1º, en 2º, en 3º o en 4º. ¡Aquí ya es que me estaban hiriendo en el amor propio!... porque cuando me fui de la Facultad, estuve un año tabajando en Inglaterra, y conviví con gente al lí. Para colegiarte en Inglaterra tienes que pedir algún tipo de informe de los profesores; entonces, yo tuve que ir a la [cargo académico] que conocía, a la [cargo académico]; la madre de [nombre de la Jefa de Área] lo había sido antes, y como el la era catedrática de asignaturas que yo había tenido cuatro años, y yo la conocía, pues le pedí el informe. Yo no les pedí lo que tenían que escribir: ‘podéis reflejar simplemente que he estudiado aquí, que tengo un expediente académico bueno’; les pedí lo que me pedían en Inglaterra: que yo había estudiado aquí... como esto de penales, ¿no?: que no has hecho nada malo. Bueno, pues los dos informes que hicieron las dos fueron muy favorables; y entre las cosas que dice la madre de [la Jefa de Área], decía: ‘[nombre de la entrevistada] ha cursado cursos en tal, en tal..., y en 5º ha estado en Lieja, y tengo que decir que durante estos cuatro años [...] ha mostrado una actitud muy destacada, tanto a nivel académico como cultural y deportivo –yo

estuve en el club deportivo y organizaba de todo, hasta torneos de ping-pong-, y consideramos que su actitud con los compañeros y con el profesorado ha sido siempre muy cordial. Ya me dirás, [nombre del sindicalista], dónde está la denuncia por aquí., y ponía al final: 'considero que [nombre de la entrevistada] desarrollará una buena y fructífera carrera profesional en cualquier campo de (...) al que se dedique'. Claro, esto se ha aportado al juicio; sorprendentemente, el juez lo ha ignorado. La [alto cargo académico] me hizo uno parecido, con otros términos: que era una persona que trabajaba bien y en la que se podía confiar. Y tengo incluso otro informe de unas prácticas que hice en Barcelona, donde el profesor dice que he estado haciendo las prácticas, y –eso lo puso porque quiso– que he demostrado una excelente capacidad para el trabajo en equipo. Entonces yo le dije: 'mira, [nombre del sindicalista], lo que te puedo aportar es esto; que te den la denuncia que quieran, pero esto es muy significativo; esto lo ha hecho la madre de [la Jefa de Área] –porque aparte de ser [cargo académico], es que era su madre–.

Esto se ha aportado en el juicio; el juez ha ignorado estos informes, pero han querido utilizar otros de unas prácticas de Bruselas. A mí me sorprende lo que ponía en el informe: 'Durante las prácticas, [nombre de la entrevistada] ha tenido algún problema de relación con los compañeros, pero seguro que en su trabajo real los superará'. Yo, en aquellas prácticas, no tuve ningún problema con compañeros; les hice regalos a mis compañeros, a mi jefe... Tuve sus cuentas con el idioma, ¡eso sí que me costaba...! Eran unas prácticas en la Comisión Europea, pero, que yo recuerde... problema, ninguno. ¿Qué pasa? Que el Subdirector ha estado 12 años trabajando en la Comisión... en la subunidad en la que yo estuve, casualmente –viene a ser como el Ministerio de [...], pero en la Comisión–; entonces... correos, reuniones y conocimiento que tenga el Subdirector con ellos... muchísimo. Entonces se ha producido algo: que abro una demanda contra ellos por violación de datos, en el sentido de que yo tuve ahí una experiencia académica, antes de opositar como (...) –porque se podía optar...: había mil profesiones en la Comisión Europea-. No sé lo que pediría él; contaría lo que quisiera... y pide que se remita el informe de prác-

ticas; y en ese informe de prácticas aparece que he hecho tal cosa, y tal y tal cosa... y mi jefe llega a decir eso; ~~per~~ claro, en el juicio no han aportado la carta que en vió el Subdirector, porque, para empezar, la petición no era normal; ese informe ni siquiera lo tengo yo... no era normal que lo tuviera él. Entonces, el juez sorprendentemente sí hace referencia a ese informe, pero ignora tanto los de Barcelona como los de la [carga académico], como los de la otra. Entonces, yo me he sentido muy mal con esa forma de utilizar los documentos por parte del juez: no me parece objetivo. También me he sentido molesta por la forma de abusar de la información que ha intentado este Subdirector por las relaciones que tiene. Se va a escribir allí, porque no me parece normal que hayan dado ese informe..., y aparte, que pone algo con lo que yo no me siento identificada: yo estuve cuatro meses de prácticas, no tuve ningún problema; me despedí normal de todos, les hice regalos... entonces, ves el manejo de la información, que ya se hace incluso a nivel judicial...; bueno, si se utiliza esa información... que se utilice toda, y que esté contrastada; cuando lo que se está diciendo es algo malo contra ti, se tendrá que demostrar; o sea, que se dé credibilidad a lo malo... mientras que lo que se decía bueno no se utilizaba... Eso no lo sabían ellos: en la sentencia, en las pruebas que se aportaron, por primera vez el Subdirector ha leído ese documento que seguramente ni la Jefa de Área conocía su existencia. Ese informe se lo pedí a la [al to cargo académico] en el año 99... lo tenía yo; ella no lo conocía ni se acordaría su madre...; entonces, cuando han visto eso, se han quedado sorprendidos de los informes que tenía... porque ahí está tu pasado que, de alguna manera, está diciendo que a ti no te pasaba nada, que eras una persona normal como otras.

Otros rumores no había. En los desayunos no se hablaba de nadie, no había ese tipo de cotilleo de hablar de Fulanita o, de Menganita... Se hablaba de cosas de trabajo en general, pero sin entrar mucho en detalle. Lo que sí era muy curioso es que las secretarías, por ejemplo, sólo bajaban a desayunar con las secretarías, los técnicos 24 sólo con los técnicos 24... Cuando ascendían a alguien, como acaban de ascender a uno como Jefe de Servicio, ya no baja a desayunar con los técnicos 24, ya va con los

Jefes de Servicio. Lo que las secretarias hablen entre ellas –porque las secretarias ven todo, son testigos de todo... ya lo desconozco. Que yo me enteré de que [...] en la ahijada del Subdirector porque mi Jefe de Servicio, en una de las conversaciones que mantuvimos, cuando me hablaba de cosas... pues sí que él no estaba de acuerdo con el ascenso que había tenido [la Jefa de Área]... [Ésta] mandaba ciertas cosas a nuestro Servicio, que él consideraba que eran de su competencia... y, claro, estaba más enfadado de lo normal. 'Claro, es que ésta nunca ha tenido problemas para hacer las cosas. Cuando vino le puso a dos técnicos, y claro, como es su ahijada...!' –es su padrino de bautizo-; pero, bueno, fue algo puntual: eso fue uno de los poquísimos, poquísimos cotilleos de los que yo me enteré... Cuando el jefe hablaba conmigo, hablaba de cosas de trabajo; cuando hablaba con la Jefa de Área, pues de trabajo... También puede depender de cómo des tú pie a las cosas... A lo mejor, este técnico con el Jefe, pues con la confianza que tenían... hablaban de todo.

Y los grupos informales, ¿cómo estaban constituidos? A la hora de comunicarse, ¿quién estaba cerca?; a la hora de confiar, ¿quién era el líder?

Ya no te fías ni de tu sombra. Cada dos por tres están los concursos; los que están en comisión de servicio...; hay gente que está después de dos años en comisión de servicio y no debería estar.. Digamos que yo... relación de confianza, nula. Noté un cambio muy brusco en este trabajo respecto a lo que era el trato normal de la Facultad, o incluso en la [otra empresa en la que estuve], donde no te juegas nada, donde yo dependía de mi jefa y el trato era cordial. Aquí, esa confianza, no. Se veía que era muy artificial. No se hablaba de nada personal, nada, por lo menos en el grupo Confianza, no. Yo tenía una relación muy artificial, guardando muchas distancias. Porque hay muchos intereses: porque hay gente que ha llegado porque está ahí su..., el otro porque está su mujer, la otra porque es ahijada, la otra porque tiene un negocio fuera... Los de comisiones de servicio están ahí de un día para otro, y lo mejor que pueden hacer es callarse... porque ven que a una la han cesado de un día al otro por una discusión... por que los que están contratados por una empresa son contritos a dedo, que

también son recomendaciones... Entonces, ¡como ahí todo el mundo tiene cosas que es mejor que no se sepan...! Funcionarios éramos treinta y tantos, y como yo, de oposición, éramos cinco, muy pocos. Algo muy revelador, que a mí me sorprendía, era que cada vez que alguien conseguía irse a otro sitio de manera fija —estas comisiones de servicio que consiguieron asentarse en [nombre de institución pública], o estas cinco personas que se han ido de [nombre de la Jefa de Área] en un año ...-, te enterabas cuando ya se había ido, por que te mandaban un *e-mail* cuando ya se habían ido. Luego, había un pisolabis para celebrar la despedida, pero ves cómo ocultaban toda esa información; en los desayunos no se decía nada, ni adónde iban a ir, ni cuándo..., recibías ya el *e-mail*, dándote las gracias, que habían estado muy bien en la Subdirección... Yo veía que todo era muy superficial y que todo el mundo estaba demasiado pendiente de ocultar sus intereses de lo que puedan conseguir, o con miedo a lo que puedan perder. Yo le decía a [la Jefa de Área], ¿pero cómo me estás hablando de buen ambiente, si Fulanito se acaba de ir y no se ha despedido, si me acabo de enterar porque me ha mandado un *e-mail*...? Cosas así...

Otro ejemplo de desconfianza: el mismo día de mi cumpleaños. Gente con la que me bajaba a desayunar. a veces pasaba el compañero... ese día ni me saludó ni nada; ese día coincidí con tres, que eran quizás los que menos me hablaban, y ni me felicitaron ni nada. La Jefa de Área, que nunca baja a desayunar con los técnicos, ese día, ¡qué casualidad!, bajó. Yo había dejado bombones para todos. ¡Y la cara que pusieron los otros cuando la vieron! Yo no sé si fue porque se asustó o no, pero dijo: 'no, es que me ha dicho mi abuela que tengo que bajar a desayunar de vez en cuando, porque me voy a poner mala como no desayune'. Me parecía un poco artificial. Pero a mí me llamó la atención que el día de mi cumpleaños esos técnicos no me dijeron nada. Recibí felicitaciones de algunas personas que no me conocían de nada, porque les llamó la atención: yo compré un montón de bombones, llegué muy pronto, fui andando como a hurtadillas —que me pilló una secretaria: ¡me pegó un susto de muerte!— mientras ponía los bombones... De vez en cuando se veían a dos o tres chicas que estaban en el pasillo hablando... lo típico: que están comentando algo.

A nivel social, ya te digo: por categorías... los técnicos 24 bajan juntos, las secretarías juntas... Y, sin embargo, se ve que rumores hay, porque conmigo los ha habido en mi ausencia. Y o soy una persona que no hacía nunca, nunca, ningún tipo de cotilleos de nadie. A lo mejor la gente está a la expectativa cuando llegas, porque tú eres la nueva. Y tú no sabes cómo funcionan ellos, pero ellos sí saben como funcionan entre ellos. Pues... si ven que tú no entras en ningún tipo de cotilleo cuando se comenta algo, a lo mejor pues ya no hacen más, porque no entras en el juego.

¿Y líderes informales de experiencia -los que llevan allí varios años, que en teoría se conocen todo, a los que acude la gente porque tiene mucha experiencia? El técnico éste... ¿podría ser uno de ellos?

No, él desde luego no, porque de hecho sólo llevaba un año. Los líderes eran mi Jefa de Área, porque llevaba 12 años y porque controlaba muchísimo todo. Cuando la veías en alguna reunión, cuando te mandaba trabajos... era una persona que sabía dirigirte, que sabía resolver un problema cuando lo había... técnico. Los Jefes de Servicio revisan tu tarea, pero luego la revisa ella; a veces, los Jefes de Servicio daban el visto bueno a algo, y ella lo hacía volver, y con observaciones para que se revisara tal cosa... Entonces, a mí, que me inspirara cierto respeto: ella. La otra Jefa de Área... entre que yo era la conocida de la Facultad, conocía su forma de ser, me había dado una práctica tumbada en una mesa, y la oía hablar -entre 'el jo, tía', mascando chicle...-, no sé: ¡es que éramos otro mundo!

Además, yo no pude elegir sitio en la Subdirección. Alguna vez le dije al Subdirector que 'me gustaría estar con [nombre de una Jefa de Área]'; yo evitaba estar con [la otra Jefa de Área], pero no decía exactamente por qué. Sí me han llegado luego algunos rumores, con esta señora que han cesado -que echa pestes tanto del Subdirector como de su ahijada-... me dijo que eran unos sinvergüenzas, que la trataban de manera muy déspota, que el Subdirector no daba la cara... Esta Jefa de Área no tenía buena consideración hacia los demás técnicos... que se habían ido cinco personas de su Servicio en un año... Me decía ella -la señora- que

la gente no lo dice en la cara, pero se va porque no está a gusto. La gente no la tenía ningún respeto; lo que la tenían es miedo, porque sabían que era ahijada de... Entonces... digamos que la dejan hacer, porque saben que si no... El Subdirector la va a apoyar siempre. A la otra Jefa de Área, yo sí veía que la gente le tenía consideración, porque estaba pendiente del trabajo, era seria... hasta que llegó el conflicto éste, y para mí no respondió para nada como debía.

Entonces, líderes en ese sentido... A nivel de círculos, de esos por ejemplo que van de techos de cristal, que las mujeres no podemos ascender, y que los hombres forman corrillos entre ellos... no. En la Subdirección estábamos igual, chicos y chicas.

¿La comunicación cómo fluía? Dices que estábais muy separados, como en compartimentos-estanco casi. Dices que por áreas, y dentro de las áreas, por categorías...

Sí, sí. Y el trabajo, ¡cómo era distinto! El único punto de contacto era el desayuno. En la categoría de los técnicos, lo normal es que hubiera entre dos o tres personas juntas.

Antes de que se me olvide, ¿por qué tenías la puerta cerrada?

Al cambiar de despacho, dio la casualidad de que el despacho que se me puso daba a un corredor, a un hall. Entonces, mi despacho, y el otro y el otro —los otros eran Jefes de Servicio—... porque había mucho ruido: pasaba gente continuamente, era una zona de paso de ascensor, para bajar y salir. Yo sí que recuerdo antes que ese despacho estaba cerrado. Lo que no había pasado nunca es que a un técnico se lo dejara solo en un despacho... y además, como vi después, ese aislamiento —por la puerta, o físico— se utilizaba para que yo no me enterara de lo que se hacía... de cuando se les mandaban viajes a todos y yo no me enteraba de esos viajes... o cursos... o de que se aprovechara para que no se me presentara a la gente nueva y yo como que no me diera cuenta, porque la Jefa pasaba de largo por mi despacho... o que ella ya no entrara al despacho, y que todo era normal... Era una circunstancia en prin-

cipio accidental, pero que yo percibí que eso se utilizó, que ese aislamiento fue en contra mía.

¡Como yo no estaba con la secretaria...! Es que en el otro despacho había más movimiento, en el otro despacho contiguo estaban las dos secretarias de ese nuevo Servicio, que tramitaban los viajes, los cursos, que veían cuándo llegaba gente nueva, cómo se les mandaba trabajo... Las secretarias sí que podrían hablar mucho si quisieran... eran testigos de todo: si la Jefa de Área mandaba viajes..., de los cursos; yo alguna vez oí cómo decían: 'sí, porque viaja todo el mundo, menos...'; no oía mi nombre, pero... Venía la secretaria y si yo le mandaba algo, le pedía algún expediente, el trato era normal... Incluso alguna vez yo creo que les llegó a dar apuro. El único curso al que pude ir, aunque después de un periplo tremendo, fue uno que se celebró en el Ministerio – que se anunció un mes antes, pero del que yo no recibí más información-; y yo me di cuenta un día, a las 9, de que la Subdirección era como un fantasma... no había nadie. Y entonces me fui a un despacho y había dos secretarias; me dijeron que se había bajado todo el mundo al curso de tal... 'Es que no sabíamos si te podíamos avisar o no... Bueno, es que de hecho nos ha dicho el Jefe que cuando lleguen Fulanito y Menganita, que les avisemos sólo a ellos...'. Y esto me lo está diciendo la secretaria un poco apurada, como si pensara que yo le iba a decir algo por no avisarme... Sí, yo me daba cuenta de que las secretarias se daban cuenta de muchas cosas... Si yo hubiera podido bajar a desayunar con ellas... pero no.

¿Quién te impedía bajar a desayunar con ellas?

Normalmente es una relación por grupos. Si empiezas a ir con un grupo, es porque ese grupo te invita. No es normal que un técnico se presente y les diga: 'bueno, me bajo con vosotras'. Además, yo me incorporé en esas circunstancias un tanto especiales de... bueno a ver qué va a pasar; vi la actitud de [mi Jefe de Área] desde el principio, que me aislaba, que no me presentaba... Yo lo que esperaba era que mi jefe llamara a la puerta desde el primer día y me dijera: '¿te bajas a desayunar?'. Y lo que veo el primer día es que coincidimos en el ascensor, estamos yendo a desayunar, yo le

digo que bajo a desayunar, y en vez de decirme 'bájate con nosotros, que vamos a bajar', me dice: 'bueno, no hace falta que me avises cuando bajes'...

Y cada uno tiene sus costumbres: a lo mejor, las secretarias bajaban a las diez, y se avisaban entre ellas y lo saben ellas; entonces, si tú quieres ir con ellas, tienes que ir y llamarlas... yo tampoco me veía en esa situación; me sonaba un poco extraño. Lo hubier a hecho con el Jefe de Servicio; de hecho cuando le dije que me iba a desayunar, era una forma de decirle que si se quería bajar conmigo... La que llegaba después de dos meses de baja era yo, y a mí nadie me había llamado, y yo no sabía cómo la gente iba a reaccionar... Y encima, cuando vi que la [colega del otro departamento] dejaba de avisarme... ahí sí que me sentí muy mal... porque eso rompía todos mis lazos sociales. Ella me dijo que me iba a llamar, que íbamos a quedar a comer, pero no me llamó ningún día, no me dijo nada, pero yo veía que bajaba con otros, que pasaba por delante de mi despacho.. Tampoco quería ir buscando desesperadamente bajar con quien fuese a desayunar, ¿no? Ni quería dar el cante bajando con una secretaria, ni forzar la situación. Yo veía que hubo evitación por la gente con la que bajaba normalmente, y lo que hice fue, pues resignarme... Igual que me rebelaba cuando eran cosas técnicas, en las cosas personales simplemente dije: bueno, pues ya está, bajo sola, me daré una vuelta; nunca forzaba la situación con nadie, porque veía que ahí nunca llegaba a nada.

La Intranet, ¿lo único que incorporaba era lo que opinaba ese sindicato que decías?

Los sindicatos meten un poco de todo. Casi todo son siempre quejas de tipo económico: éstos cobran más, éstos menos, las buñandas de verano –que son dinero que les dan a cargos elevados-, o gratificaciones muy extrañas... o ahora que se ha aprobado un nuevo Estatuto... Suelen ser reivindicaciones siempre... Traslados raros, concursos, alguna cosa rara que pase. De eso se informa.

A nivel de la Subdirección, hay otras cosas, pero la gente se suele cuidar. A veces, había *e-mails* maliciosos; supongo que entre la

gente, cuando quiere quedar a desayunar y se pueden avisar entre ellos, o por teléfono... Yo me di cuenta de que algo pasaba... porque después de cinco meses y medio, por fin, pusieron a un chico en la Subdirección. Bueno, había habido un intento anterior un tanto extraño: llegaron los informáticos para recolocar a una chica que estaba en otro despacho, pero cuando fui yo a avisar al jefe para que lo supiera, se puso así nervioso, y dijo que no la movieran, que no me preocupase, que me iban a poner a Richard Gere... Esto lo dijo delante de las secretarias; yo me sentí mal, me pareció fuera de lugar; dije: ¿y esto a qué viene? Bueno, pues cuando pusieron a este chico, la relación con él era muy normal. Porque me dije: 'a ver cómo reacciona este chico los primeros días'. Bueno, la Jefa de Área ya no pudo evitarlo; dijo: 'bueno, ya os conocéis, ¿no?'. Yo dije que no, que habíamos hablado, pero no. Nos presentó de una manera un tanto forzada. Yo empecé a hablar con él. Pero curiosamente, ya desde el segundo día, este chico bajaba a desayunar con otro chico y se daba cuenta de que yo no bajaba ni nada, pero nunca me preguntaba nada; y yo me daba cuenta de que el otro chico le llamaba por teléfono, bajaba con él a desayunar... y algo hablarían. Y la jefa de él estaba en el despacho contiguo a la Jefa de Área... y algo hablarían, pero a mí nunca... aparte de que me pusieron a un [colega de una tercer a profesión] en el despacho —que tampoco es normal, por que no teníamos nada en común, no podíamos hacer juntos ningún trabajo—. Él no actuaba con naturalidad, no me decía: 'me bajo a comer', 'me bajo a desayunar'...; y al cabo de la semana, entraba uno, abría un poco la puerta y le decía: '¿te bajas?'. Eso no es normal... un chico que me presentaron un día y que no volvía a saber nada de él. No actuaban con naturalidad. A mí me molestaba más cuando hacían así... abrían la puerta y la cerraban; o cuando éste —yo me daba cuenta por las horas que bajaba—, en vez de decirme, 'pues me bajo a desayunar'... era como si tuvieran miedo de que yo pudiera intentar, a lo mejor, incorporarme o acoplarme a ellos, y decir: 'oye, me bajo y tal'. Porque no me decía 'me bajo a comer', 'me bajo a desayunar'; me decía: 'oye, me voy un momento', con lo que tampoco te da pie a ti a decir: 'me bajo contigo'. Pero es que, al 5º o 6º día, ya no decía nada, salía, salía como corriendo... (se ríe). Y, a lo mejor, gracias a eso tuve una relación

muy cordial con él en el despacho porque yo entiendo que para él sí que podía ser violenta la situación, porque estaba allí en medio y, a lo mejor, la gente no le dejaría de hacer preguntas: '¿qué te hace [...]?' o '¿qué no te hace?' (*dice esto con sorna*). Yo, al principio, le ayudé —como él me podía ayudar a mí—, le pasé un manual de instrucciones del Ministerio, le dije dónde estaban ciertas cosas. Entre los dos hubo un trato muy cordial; y hablábamos bastante —por ejemplo eso no lo tenía en el otro despacho.—; y como no tenía ninguna actitud violenta ni incómoda, pues hablábamos de trabajo; por supuesto, evitábamos hablar de mi problema... hablábamos de trabajo, de su experiencia anterior, o si se había ido a un viaje... pero con normalidad, o incluso si alguna cosa no le gustaba... Era un chico un poco rebelde. De hecho, el comunicado de firmas hay dos personas que no lo han firmado: una jefa a que ha venido —que casualmente era mi jefa de ahora, porque cambiaban a la que estaba... y el compañero de mi despacho tampoco lo firmó. Y a mí me parece bastante atrevido, porque, claro, él tiene contrato de una empresa esa... o, a lo mejor, es que le daba igual, porque sabía que se iba a ir.

¿Cómo fue eso del comunicado de firmas?

No firmó —el compañero de despacho— un comunicado de apoyo a los cinco denunciados que hicieron circular por toda la Subdirección, diciendo que, respecto a la denuncia que yo había presentado, que viendo lo que estaba pasando y 'conociendo a esta gente desde hace años, pues que 'les apoyamos incondicionalmente', y que 'nunca nos hemos visto envueltos en...'. Bueno, algo curioso: esto lo firmó la abogada, pero no puso el DNI. A efectos prácticos, esto la gente lo ve como una firma, pero no vale; esta abogada es [...], y ha conseguido un traslado a [...]; yo, con esta abogada, he pasado de que al principio ella no quería que yo trabajara con ella —eso me lo contó mi representante sindical en una reunión de las que tuvo para reincorporarme— porque ella decía: '¡uy, uy uy!', con [nombre de la entrevistada]... que no quiero líos, que no quiero líos'; y él le dijo: 'pero ¿conoces a [...] de algo?'; y dijo: 'no, bueno, no... por lo que me han contado'. Entonces, se quedó ahí... yo no iba a depender de ella; luego, en el trabajo ese tan largo tuve que contactar con ella alguna vez, y empezamos a relacionarnos; y

ella llegó a entrar incluso en mi despacho y hablábamos normal... era un trato normal. Y después, y a hace poco, el día que fui a recoger uno de los documentos, me enteré de que se iba; y dio la casualidad de que me la encontré el día que colgaron el comunicado; ella lo tenía en la mano y le dije: 'me he enterado de que te vas'; y dijo: 'sí, bueno, no es que mejor es el sueldo, pero voy a estar más a gusto; me voy sobre todo por el ambiente'; y digo: '¡caray!, para irte por el ambiente... ¡qué curioso!, acabas de firmar un comunicado donde pones que el ambiente es excelente y tal...'; y dijo: 'bueno, sí, ya sabes cómo son las cosas; aquí hay que actuar así, si no...; yo ahora consigo el traslado; pero... verás que no he puesto el DNI'; -'sí, ha sido un detalle por tu parte'... Para mí, ¡es que era tan extraño...!: acababa de firmar un comunicado y me decía que se iba por el ambiente... La gente tiene miedo, la gente firma lo que sea; uno de los que firmó acababa de llegar hace dos meses en comisión de servicio -había sido preparador mío de oposición en Galicia-; pero, claro, la gente está temporal... el Ministerio juega muchísimo con ello... la gente que se puede ir de un día para otro, y que consigue estar aquí en vez de estar en Ceuta, hacen lo que sea, lo que sea, por miedo. Entonces...

Cuando bajabas al café, ¿estabas sola? ¿O no bajabas si no lo hacías con alguien?

Bueno, la situación pasó de bajar a desayunar con el grupo de [colegas directos]; se enrarece la situación con el primer acosador, y yo empiezo a bajar con los [técnicos de otra profesión]. Le digo al que mejor me llevo de [aquéllos] lo que me está pasando, y me dice que 'tranquila'; estoy bajando dos meses o así con [estos últimos], hasta que caigo de baja en septiembre, y cuando vuelvo de la baja, como es la [colega de éstos] la que me evita, la que pasa delante de mi despacho y ya no me avisa... pues yo ya dejo de bajar a desayunar. Y por eso probablemente ha influido en la lesión: yo empiezo a estar muchas horas sentada; a veces estaba sentada desde las 9 hasta las 2, y no me levantaba ni para ir al servicio, para no encontrarme a gente; o iba al servicio, y si me encontraba a alguien, volvía.

Un día, creo que hubo un conato de alarma de incendios... que tiene que bajar todo el mundo. Nos encontramos todos en la escalera; me encontré con aquel que me levaba tan bien de [mi especialidad]; en fin... ¡esto hay que vivirlo!; y aprovechando que nos encontramos, pues me dijo que si nos íbamos a desayunar algo a la cafetería; y aprovechando que era media mañana, se convirtió en que el Ministerio no fue a trabajar; y fue el único desayuno que tuve con él.

Yo no podía bajar con el chico, porque ese chico –a pesar de que lo está pasando muy mal, que está sufriendo también un gran acoso por parte de la Jefa de Área- está en comisión de servicio... está callado. Sabe todo... Si me lo encontraba por el pasillo, él se paraba y hablaba conmigo; pero él seguía bajando con [su amigo], y entonces... yo no podía bajar con él... me tenía que bajar con los otros... él no podía dejar de bajar con los otros... entonces, ya no había más gente en la Subdirección... ¿Con quién, si yo hubiera podido –y era lo que yo esperaba-?: con la gente nueva.

Han venido unas 8 ó 10 personas nuevas, 3 funcionarias nuevas, pero la Jefa de Área no me las presentaba!; el las veían que el círculo de amistad empezaba a generarse entre ellos; ellas veían que había una persona con la que no se contactaba... a la que el Jefe de Servicio evitaba; a lo mejor, yo las conocía después de un mes...; sí que debía conocer a las tres funcionarias –casi cuando entraron o antes-, porque fueron invitadas a ese famoso curso al que yo llegué cuando vi que no había nadie en la planta; yo ya me imaginaba lo que iba a pasar, porque lo había visto con otras... y yo, ese día, me presento a ellas... en la comida me siento con dos de ellas en la misma mesa, a pesar de que estaba el Jefe de Servicio anterior; hablo con ellas; claro, todo iba normal, pero yo me daba cuenta que esa situación se iba a acabar; esas chicas se incorporarían al mes siguiente –porque tienes un mes para incorporarte cuando sacas la oposición-; cuando volvieron, a ellas sí se les avisaba para desayunar –no sé si bajarían con el grupo de [los de mi especialidad] o con el grupo de mi jefe; había como dos grupos-; al final, ellas actuaban como el resto...

(Cambio de cinta)

Yo me iba a dar una vuelta. Es muy difícil estar seis horas sentada en una mesa trabajando; ¡a las dos horas tienes la cabeza ya...! Muchos días me salía a dar una vuelta, simplemente para despojarme. Y muchas veces, mi madre salía a desayunar conmigo... pues para que tomara algo. Es que se ha juntado un poco todo, porque mi padre ha fallecido hace seis meses. La familia lo ha pasado muy mal; mi padre se murió sin saber cómo se iba a acabar esto, y mi madre está fatal, fatal.

A mí las cosas personales me afectaban casi más que lo que reclamaba. Cuando yo veía que la persona con la que había bajado a desayunar dos meses, que casi yo la había forzado a bajar a desayunar –porque ella no bajaba nunca-, y ver que la gente te da así de lado... Luego, cuando leí un poco del tema, vi lo que pasaba: que la gente era normal que reaccionara así, que cogiera miedo, y que evitara. Pero yo pensaba que en su caso no hubiera reaccionado así. A la gente le movía el miedo.

¿Cómo te acogieron a ti? ¿Existía algún tipo de tutorización o sistema establecido?, ¿esto se cuidaba?

Lo cuidaba una de las Jefas de Área. La otra, la joven, la ahijada, era un desastre. ¿Cuándo es el primer contacto y es ahí donde la Jefa de Área está muy pendiente de todos... porque sabe que hay tres personas que le van a ir ahí?: en una semana de prácticas que hubo. Nos conocieron, se fijaban en lo que hacíamos, nos preguntaban qué habíamos hecho, qué no habíamos hecho...; y entonces, ahí ya nos fuimos conociendo. Como teníamos que hacer unas prácticas con los de (...) y otras con los de tal... nos conocimos un poco..., y no noté nada, no había nada raro. En estas prácticas, mientras una Jefa de Área estaba muy pendiente de nosotros, la ahijada –el día que nos tocaba las prácticas con ella- pues nos dio plantón: se había ido a Bruselas y no se había preocupado de dejar a nadie, y tuvo que salir otra dando la cara... Las prácticas de (...) duraron dos meses, uno teórico y otro práctico, y en esta práctica estuvimos una semana en (...), otra semana en (...), otra en otra, y otra en el Ministerio.

Cuando yo ya entro, como había ido un par de veces para hablar con el Subdirector para mostrarle mi interés de estar en el Servicio de [la Jefa de Área “preparada”], porque yo quería alejarme de [la otra Jefa de Área] todo lo que pudiera... pues finalmente me encuentro que, cuando l lego, me había ubicado en el Servicio de aquélla. Yo llego ese día, me recibe esa Jefa de Área, y hace como vi que hizo después con otra gente: ella en persona te da la bienvenida, te saluda muy educadamente, te empieza a comentar un poco dónde vas a estar, que te va a presentar a la gente... Muy, muy cordial y muy relajado. Y ella va, despacho por despacho –y te puedo estar hablando de 20 despachos–... es como un acontecimiento porque, además, como sale en el B OE publicado, pues todo el mundo empieza a cotillear: ‘mira, ya han salido, ya van a venir, a ver quién va a venir’; porque yo les oía decir ‘¡ah!, eres tú la primera’ y tal...

¿Cuántas plazas había en tu categoría?

Eran 20 plazas. Fuimos 500 y pico. Y para el Ministerio había 3.

Entonces, dijéramos que, cuando veníamos, no éramos una sorpresa: se nos esperaba. Luego, con las prácticas, me decían: ‘¡ah!, ¿tú eres la número 1?’. [La Jefa de Área] nos presentó a todo el mundo, y yo les conocí. Pero ella facilitaba incluso más las relaciones, porque cada día se pasaba por el despacho: ‘¿qué tal [...], qué tal te va?’. Intentaba ver si había algún problema, o el tema del material... En el fondo, a lo mejor ella estaba también controlando: a ver si hacías cosas normales o fuera de lugar, si hacías un uso correcto de las cosas... por si, de repente, empezaba a desaparecer material; pero, si lo hacía de control, no se notaba... lo hacía todo muy cordial. La otra no, la otra iba a su bola.

La [colega de otra especialidad] y el otro técnico de [la misma] llegaron una semana después que yo. A la [primera] la presentó el jefe [suyo], pero a mi compañero, pues le presentó [la Jefa de Área]..., y sí, pues igual que conmigo ... quizás... sí notaba que había más cercanía conmigo. Después, con el aislamiento, yo me tengo que presentar a la gente nuev a... a lo mejor un mes más

tarde, cuando me los encuentro en un pisolabis. O sea, el sistema era siempre el mismo, pero luego se rompió.

Sobre la distorsión que produce este personaje... el acosador. ¿De qué tipo de personalidad estamos hablando?, ¿cómo transmite los mensajes?

Te puedo describir al acosador inicial. Es una persona incompetente, para mí; movida por la envidia, con un complejo de inferioridad muy grande... machismo... O sea, a él le va bien en esas cosas.

Dices que ha tenido problemas con más gente... con los que estaban a tu alrededor, ¿y con alguien más?

Yo me daba cuenta de que el trato con las secretarias no era muy educado cuando les mandaba hacer cosas. Y lo de la compañera de (...), fue bastante grave: que en la cafetería dijera que era una sinvergüenza y que no la podía ni ver ... para mí era como muy violento. Es una persona maleducada, prepotente... gente que se cree protegida. Generalmente iba asociado la falta de preparación y el proteccionismo con un comportamiento maleducado, déspota, prepotente, porque se saben que se protegen entre ellos... Eso es lo que veía... Ahí se mueven por intereses. Los que tienen que esconder algo, porque lo tienen que esconder; los que tienen intereses comunes, porque los tienen... y eso es un poco lo que mueve. Las relaciones personales que hay ahí son un poco por intereses, o por miedo... cuando ven que pueden perder algo.

Cambió mucho la relación de estos dos jefes conmigo, mientras que la del acosador fue mal desde el principio fue a peor. En estas dos personas hubo un cambio radical de actitud; con el Subdirector también, con la otra Jefa de Área... Y con el resto de los compañeros, pues no. Lo que pasa es que al alejarte tú de la gente, pues ellos...; si eres tú el foco del problema... cuanto más lejos, mejor.

En cuanto a los otros dos jefes, al margen de intereses y demás, ¿por qué reaccionan de esa manera?, ¿de qué te pueden acusar realmente?

Me acusan a mí para no reconocer que ellos no han actuado. Ellos eran los responsables jerárquicos, y, cuando alguien denuncia algo lo que hay que hacer primero es investigar, y luego, a quien sea culpable, castigarle. Desde el principio tuvieron la actitud de proteccionismo y de no hacer nada, y eso me perjudicó. Entonces... ahora les mueve el interés de protegerse entre ellos, porque, lo que menos imaginaban al principio es que esto ha llegado donde ha llegado. Yo eso es lo que veo. Entre el jefe y el otro... el negocio económico (que no sé si se estará enterada la jefa o no); y entre la jefa y el otro jefe, a estas alturas, el protegerse de lo que ellos no han hecho... y para eso, lo mejor es acusarme a mí.

Aparte, se da la circunstancia de que este año mi Jefa de Área ha pasado a dirigir, a coordinar este Servicio de (...) –porque antes coordinaba sólo el otro–; pero el Jefe de Servicio lleva 12 años en esto y sabe mucho más que ella; entonces, se da la circunstancia extraña de que la Jefa de Área dirige a alguien que tiene mucha más preparación que ella; claro, en cierto modo ahí ha y una dependencia: aunque ella sea la jefa, si no apoya al Jefe de Servicio, ella se puede ver perjudicada en el otro lado cuando tenga que dar la cara, haya que hacer un informe o una reunión; ella no tiene los conocimientos en estos momentos para resolver como lo podía hacer en el otro Servicio que llevaba 12 años...

Sería un poco intereses laborales, como factores económicos en el caso de los dos, y, ahora ya... ante todas las acusaciones que tienen, se unen y a para que no se les acuse a ellos. O sea, son responsables de lo que han consentido que pasara, de haber consentido tácitamente el acoso del primero, de haber sido ellos mismos los que me han acosado... La Jefa de Área, claro, niega lo de los viajes... que si lo del *e-mail* era un accidente...

¿Y cómo interpretas el comportamiento del compañero que entró contigo?

Él ya antes de ese *e-mail* había hecho un par de comentarios... yo no sé si y a era envidia o no. Y o llegué antes que él, a mí me pusieron una mesa más grande, y vio que al poco tiempo me habían mandado a un viaje, y que enseguida tuve el material, y que el jefe se sentaba conmigo para hacer cosas de trabajo. Su jefe no hacía eso; a él le pusieron en un despacho con más gente; al principio no le mandaron a ningún viaje, ~~o~~ aunque ahora ha viajado mucho más, con todo lo que ha pasado... pues a lo mejor él vio, o se sintió, que yo estaba mejor acomodada que él.

Antes de este *e-mail*, hubo un par de comentarios en la Subdirección, que a mí no me parecían normales. El día de mi cumpleaños vino al despacho y dijo: 'sí, está aquí; venga, vamos', pero ni mi saludó ni me felicitó: me resultó violento... Y una vez fuimos a desayunar fuera, y estábamos hablando del sueldo de prácticas, y dijo: 'sí, sí, mejor eso, pregúntale a [nombre de la entrevistada], que a ella le gusta mucho eso del dinero' ... y sin venir a cuento de nada; y como ~~es~~ muy amiga de la segunda, que estaba todo el día preguntando cuándo cobraríamos el sueldo de prácticas –que el primer mes no cobraríamos-, le dije: '[nombre de éste], a lo mejor te estás refiriendo a Fulanita'. pero, claro, lo dijo delante de todos los compañeros... Otro día fue un comentario sobre mi ropa; yo normalmente voy vestida al Ministerio con taje, o bastante formal; me gusta cambiar de ropa, pero es ropa formal –no es ni de marca ni nada-; y a la semana o así –y me había estado viendo dos meses en prácticas!-, no sé si quiso hacer un piropo o quiso hacer una crítica, pero me dijo: '¿qué pasa, has venido antes de venir al Ministerio a comprarte ropa... a comprarte todo el armario de ropa?'; y o no sabía qué decirle, 'pues no, [...], yo visto así y me has visto en las prácticas', –mírate tú, que cada día traes un jersey de un color '... Eran comentarios... No había *feeling*. Tampoco hablábamos mucho, hablábamos de deporte... o por que coincidió que los dos veraneábamos en Alpedrete... pero pocas veces tuvimos una conversación..., pero, bueno, era una relación normal, no era tensa... normal. Pero sí, había cosas que a mí no me gustaban, y ya lo del *e-mail*...!

Sí que había envidias entre gente: una de la Facultad que tenía siempre muy buenas notas... pues quedó la 9ª, y cuando vio que yo era la 1ª, fue la única persona de todo el grupo que no me felicitó ni me dijo nada; el primer día de prácticas, ni me saludó... miró para el techo; habíamos estudiado cinco años juntas, coincidimos en la oposición... Esta persona, junto con otro y él, eran más huraños, no me hablaban... ¿o qué iba a hacer, ¿no? También noté que con la [número 1 de la otra especialidad] a ella también le pasaba...

Pero bueno, ese chico sí que me perjudicó bastante con esa injuria. No le contesté a ese *e-mail*, eso quedó ahí... Pero sí, es muy pelota, ha conseguido hacer ya bastantes cosas, y viajar y tal...; a todo lo que le dicen, dice que sí, esté o no confirmado; estoy segura de que lo de las dietas lo hace... el hacer los viajes con las dietas excesivas...: es una persona que acepta las cosas que le piden.

ENTREVISTA 4 (E. 4)

Cuéntame tu perfil profesional, tu edad, tu experiencia laboral...

Tengo 46 años. Llevo 16 en España, desde el 91. Soy de Perú. Vine a estudiar; por necesidad económica no; mis padres no tenían problemas económicos. Soy Psicóloga Clínica. Empecé a trabajar dos años antes de entrar en esa organización. Estuve trabajando en Cruz Roja, primero de voluntaria y luego dando talleres... Me gusta mucho el campo social; estuve trabajando con mujeres maltratadas en una casa de acogida. Luego me fui a trabajar de teleoperadora, porque necesitaba para mi casa, para mis cosas; estuve trabajando en el BBVA, de gestor telefónico de banca. También fue una experiencia muy buena, porque me ayudó a conocer un poco más la sociedad española, cómo la gente demanda servicios bancarios... no sé, el aspecto económico. Me gustó mucho este trabajo.

Yo quería trabajar de psicóloga; era mi anhelo. Me preparé un taller de Técnico de Empleo; un taller no hice un curso de Experto en Técnico de Empleo. A raíz del curso busqué trabajo de orientadora laboral. Presenté currículums en todos los sitios y, como yo soy evangélica, presenté mi currículum en la Asociación de Evangélicos de España –se llama FEREDÉ-, que agrupa a todas las creencias religiosas, pero que tenemos creencia protestante. Yo presenté mi currículum en este sitio y a través de ellos, me conocí con esta ONG, que son evangélicos los dueños, y el personal tam-

bién. Como yo comparto las mismas creencias de ellos, pues dije: 'yo voy a estar como en casa'. Estaba muy contenta, muy animada... No sé, estaba de una ilusión que no te puedes imaginar!

¿Cuándo empezaste a trabajar para esta ONG?

Me llamaron a la entrevista, el dueño. Y el dueño me dijo: 'me encanta cómo eres, cómo has trabajado, cómo te has preocupado...'. O sea, él veía en lo que había trabajado... con mujeres, con personas desfavorecidas; y el hombre, pues buscaba un perfil de este tipo. Y me presentó al jefe que iba a ser mío. Porque esta ONG es de Barcelona, que iba a montar una ONG aquí en Madrid... Entonces me dijo: 'éste va a ser tu jefe aquí en Madrid, este chico [X]'. En la primera impresión, me parecía majo... me parecía. 'Vas a tener otra compañera; ya te avisaremos esta semana si vas a ser admitida o no'; encima, fue una espera muy larga... Como yo veía algo, captaba algo que no ... no entendía. ¿Por qué tanto se lo tendrán que pensar? Porque el día que me dijeron que me iban a llamar, en esa semana, no me llamaron... Yo, de esta gente, que es creyente... yo me lo creí; ése fue también un poco mi error Creí que estaba en un trozo de cielo aquí en la tierra.

Me llamaron finalmente...: la mujer; la mujer es la de Recursos Humanos; la mujer de este señor, del dueño, es la encargada de RR.HH, de llevar el personal. Me llamó y me dijo: 'mira, vas a venir a Barcelona, a un curso, para que te introduzcamos al sistema de trabajo de la ONG, para ver qué hacemos'. Me pagaron el billete y todo... Eso fue en febrero de 2007, antes de contratarme. Salimos un viernes y llegamos el domingo.

El curso era para trabajar de técnico de empleo. Yo iba a ser orientadora laboral con el colectivo de inmigrantes sin papeles...: gente que viene aquí, que se le oriente de recursos... Y yo estaba muy animada, la verdad, muy contenta. Y más... y yo veía '¡qué preocupados!': nos hacen un curso, nos pagan los billetes..., no sé...

Volví a Madrid, porque yo seguí en mi trabajo, porque yo me di de baja en el trabajo de teleoperadora, y dije 'que me esperen 15

días', porque tienes que dar 15 días de plazo, y quise hacer todo bien así. Y el 1 de marzo entré a trabajar a este sitio, en Madrid.

¿Cuántos empleados érais en la empresa?

El jefe mío, el encargado de la delegación de Madrid, y otro técnico de empleo, española, psicóloga como yo. Éramos tres. Decían: 'como estamos empezando, vamos a ver qué tal...'

¿Qué formación tiene él, y qué edad?

Él es menor que yo un año, tiene 45. Y no tiene formación. Si te metes en la página web, está ahí todo. Es escritor. Si quieres te digo el nombre: lo pones, te metes a Google, y sale. Se llama [X], es de Canarias. La ONG se llama [...]. Dice que es un mediador intercultural. A mí no me consta que tenga carrera.

¿Cómo fue todo?

Yo fui con unas expectativas muy grandes. Cuando fui a esa ONG tenía el sentimiento como que iba a mi casa, porque, como comparto mis mismas creencias, yo me dije: 'van a ser gente honesta' –por los valores que yo tengo... honesta, veraz, transparente... Y eso es lo que al principio me quisieron vender, porque en la entrevista eso es lo que yo creía ver... Porque este hombre también sale en la web –ya te dejaré la web, para que entres-; el dueño de la ONG habla cosas muy buenas, muy bonitas... que, cualquiera que lo oiga, piensa que este hombre se desvive por los desfavorecidos. Antes de entrar en la ONG, yo me averigüé qué empresa es, qué jefe tiene... Entonces, yo iba confiadísima... una casa más, como mi hogar, ¿sabes?

Empezaron a funcionar el 15 de febrero: la ONG se inauguró el 15 de febrero. Yo no podía ir porque estaba con el plazo de los 15 días en el otro trabajo. Ellos se empezaron a conocer el [X] con la chica ésta. Cuando vine yo, me dijeron: 'esperamos entendernos contigo, ya que eres también creyente como nosotros...'. Es que yo me considero una chica muy cumplidora, muy trabajadora; me gusta cumplir mi horario: a mí me pagan un dinero para cumplir mis ocho horas.

¿Tus funciones estaban claras?

Ahora lo pienso y no estaban claras. A ver, cuando fui a Barcelona dije: '¡a ver qué es lo que voy a hacer yo...!'. Me dio una hoja la de Barcelona y me dijo: 'entre ustedes, repartirse como lo veáis'; eso decía la de Barcelona, la que nos dio el curso: que trabajásemos en armonía y en equipo. Y entonces yo pensé, pues que teníamos que hablar. Pero entonces el jefe éste decía: 'Barcelona dice que lo tienes que hacer esto tú', 'Barcelona dice', pero Barcelona... que lo que dijera él, y en equipo. O sea, había ahí... una división de información; pero de eso yo no me enteré hasta el final. Él me decía: 'Barcelona ha dicho que tú no hagas nada, que tú no te muevas, que solamente...'; -'¿pero no dijimos que se hacía el trabajo en equipo?', -'ah, no lo sé, tú tienes que obedecer, Barcelona dice, y tú a callar'.

Entonces, yo cuando empecé a trabajar, ahí empezaron los problemas. Yo no era consciente de ello. ¿Por qué? Porque el primer día me dijeron: 'vamos a hacer una fiesta porque has llegado tú'. Ahora lo entiendo, veo pa' trás y digo: 'claro, ahora entiendo todo'. El hombre nos invitaba a mí y a la otra chica a comer. Yo entro a las 9 de la mañana, y el hombre dice: 'no hay gente; venga, vámonos a desayunar' -se cerraba la oficina y nos íbamos-; -'¿y si la gente pregunta y viene, porque alguien tiene que haber?', -'no, no, hoy no hay gente'..., -'bueno, él sabe, iré con él a desayunar'. Y luego, a las 12: 'vámonos a tomar otra a otro bar' -porque él decía que había que conocer el entorno...-, 'y he visto un bar a dos calles que está muy bien'. Toda la mañana me tuvo de bar en bar el primer día. A mediodía decía: 'vamos a ver si ha venido gente'; pero la gente vendría, y al no ver nadie, se iría (*risas*).

Bueno, yo pensé: 'esto es genial'... El primer día, genial... Pero... ¿al día siguiente lo mismo otra vez? Ya me mosqueé. Pero un día le dije que me iba a quedar a ordenar los archivos, y ya me miraban raro -'¿qué pasa aquí?', ésta ya quiere salirse de las normas, de lo que yo quiero hacer-; yo lo notaba raro, no entendía... A la otra compañera no le gustaba trabajar tampoco; igual que él, ella

feliz. Ella admitía el rolo, a ella no le gustaba tabajar; se iba antes de su hora.

¿Cuál era la labor que tenía que hacer esa ONG?

La gente va a la Iglesia Evangélica que está enfrente del mercado de Tribunal. La gente va a pedir comida –de siempre esa iglesia ha dado comida, ropa...-. La mayoría de gente no tiene papeles; entonces, ve el letrado en la iglesia de una ONG que ayuda a encontrar trabajo, ¿pues qué pasa?: que vienen rápido a preguntar.

Iba gente porque la Iglesia Evangélica estaba al lado; por que la Iglesia Evangélica –creo que es una catedral- alquiló una oficina a esta ONG. 'No tienes trabajo, no tienes papeles, te informamos'. La mayoría no tiene papeles. Luego, a mediados de abril vino a trabajar un abogado. Primero nosotros cogíamos gente para la información; venía muchísima gente. Había que informarles de lo que había en España, con qué se iban a encontrar en cuanto a la ley... Y detectar las necesidades...

Yo le decía: '[X], -[X] se llama el tío éste-, tienes que delimitar funciones'. Y él decía: 'no, no: si hay mucha gente, ya nos echas una mano'; o sea, yo, en ese momento, no lo tenía claro. Y cuando hacía una cosa que no tenía que hacer, se cabreaba; y yo le decía: 'es que no me dices... me dices una cosa y luego me dices otra...: el viernes nos tenemos que reunir' –porque yo había sugerido el viernes como reunión del equipo para decir cómo había ido la semana-; y entonces me decía: 'es lo que dice Barcelona'. Cuando a él no le interesaba algo, decía: 'es lo que dice Barcelona'. Y cuando yo hacía una sugerencia o algo: 'es que Barcelona ha dicho; tú tienes que limitarte a lo que dice Barcelona' –que haga, por ejemplo, la segunda acogida, y la primera a que la haga la otra-.

¿Cómo es eso?

Es que había dos fases. La primera acogida la tenía que hacer la otra chica, la [Y]... a la gente, para la información; y la segunda acogida, según sus necesidades, la tenía que hacer yo. Y yo pen-

saba: '¡pero si esta chica no sabe lo que es la detección de necesidades, si no ha estudiado nada de eso! '... Porque ella no era especialista; ella era psicóloga, sin especialidad...

Eso me cabreaba también. Tampoco había ningún curso. Yo, que he estudiado Técnico de Empleo, le decía: 'yo creo que esto no se hace así' —porque, a ver, si tú tienes un conocimiento de un tema, para que funcione bien tu equipo, tienes que informar, decir cómo se hace...- o '¿qué les parece chicos, si lo hacemos así?'. No admitían eso, no lo podían soportar. Teníamos reuniones y decían: 'antes de la reunión, vamos a tomar un café'. Él se entretenía de bar en bar, y yo decía: '¿a qué hora vamos a hacer la reunión?'; y él decía: '¡pero de qué vamos a hablar, si ha ido genial esta semana, verdad?'. Era imposible.

Yo... considero que también me faltó carácter. Decir: '¡si esto no se lleva a cabo...!'; pero como yo tenía la percepción de que este hombre era majito...! Porque, a la hora de comer, él hacía la comida y todo...; por que teníamos una cocina en ese despacho , y éste hacía la comida: 'yo hago la comida, chicas; yo voy a guisar para vosotras; cómo van a estar trabajando...!'. Todas esas cosas me hacían pensar que parecía majito. Te contaba su vida, te lloraba... lloraba también; te decía: 'lo estoy pasando muy mal, tengo un problema sentimental...'. No sé, no te imaginas para nada que éste va por lo que va...

Cada uno se llevaba comida y había una cocina al lí. ¡Ese es otro tema! Comprábamos y guisábamos. Y él decía: 'yo guiso , chicas, que están trabajando'. En el fondo, ¿sabes lo que luego entendí?: que éste guisaba porque no quería gastar ni un duro... porque él no gastaba, él guisaba con lo que nosotras comprábamos... y él comía. Y como él guisaba, ¿qué dices?, pues '¡ipobrecillo!' (*risas*).

¿Cómo empezaron los primeros choques?

Ya, ya. El germen era eso , la falta de... Pero yo pensaba que '¡ipobrecillo!: está agobiado'. La mujer le dejó, se fue a México...; la mujer estaba embarazada; bueno no era la mujer: era la amante... (*En tono festivo*) ¡Una historia!...: ¡es que es muy fuerte...!:

estaba casado, pero tenía otra. Y ésta se fue a México... La dejó embarazada. Pero él no nos contaba esa historia. Eso lo supimos después. Él nos contaba que estaba solo: 'un hombre de cuarenta y pico años, ¡cómo va a estar solo!..., yo necesito mujer'. Y como entre nosotros creemos que, sólo cuando te casas, tienes relaciones... pero mentira, porque estaba casado, y tuvo relaciones con una mujer casada; o sea, un rollo. 'Estoy solo, pedir a Dios por mí. Lo veías jaleado, triste. Siempre llegaba tarde. -¿Por qué has llegado tarde?, ¿qué te pasa?'; -'es que he tenido una mala noche'. Al principio no contaba nada...

No sabíamos si tenía mujer o no; sólo decía: 'mi novia se ha ido, la echo de menos'. A las tres, después de comer, se metía en un locutorio, y estaba hasta las seis hablando en el locutorio ... porque a México, ya ves tú, es caro. ¿Y qué le dices?: '¡pobrecillo!, está solo, quiere hablar con ella'...

Yo le digo un día: 'yo creo que este viernes nos tenemos que reunir para hablar de las funciones'; -'¿qué funciones, es que no está todo claro? ¿no te he dicho que te quedes quietecita y que no hagas ná?'; -'¿cómo que no haga nada?!: ése no es mi trabajo'. Yo no entendía nada de lo que estaba pasando; y ya tenía un nudo aquí, ya quería llorar. Estaría cargada, ahora lo veo. Yo no estaba así, como hablo ahora contigo. Porque si no, hubiera dicho: '¿qué pasa, cómo que no?'; -'¿no te enteras, eres tonta?, ¿no te estás enterando de lo que dice Barcelona?'; -'es que yo quiero saber por qué dice eso Barcelona'. Y como quería llorar, me tenía que callar, porque ya las lágrimas se me salían, por que ya estaba yo muy cargada... de un día, otro día, de días, de días... aunque yo no era consciente de que estaba sufriendo acoso.

¿Por qué crees que eso era acoso?

Eso, no. Eso puntual, no. El acoso no son cosas aisladas, eso es que es muy sutil. El acoso laboral lo conforman situaciones vistas en conjunto, porque si las ves aisladamente no es acoso. Yo cada vez que iba a trabajar, ya tenía un nudo aquí. Yo me decía: '¿por qué no tengo ilusión en ir a trabajar?, ¡sólo verle...!'

¿Cómo fue el primer incidente explícito?

(*Duda, titubea*) ¡Fueron tantas cosas...! Un ambiente muy extraño. La chica no hablaba. Cuando yo daba mi opinión como técnico de empleo, ella me decía que yo no era la jefa, que yo no mandaba, que es 'lo que diga Barcelona'; 'pero yo quiero dar una idea, no quiero imponer, y yo estoy sugiriendo, esto se haría mejor si hacemos esto...'. Pero mi idea no contaba para nada. No, no, 'lo que diga Barcelona'. Y Barcelona 'luego me enteré' decía: 'ponerse de acuerdo vosotros'. Él no lo admitía. No soportaba que yo fuera una chica inquieta, estudiosa y preparada.

Mira, empezó la cosa cuando yo iba a trabajar y este hombre no informaba nada. ¡Yo sentía una angustia...! Percibes que algo está fallando, pero no sabes, no eres consciente...: ¡pero si este hombre parece majo...! Hasta la chica, mi compañera, ella se lo pasaba pipa. Yo decía: '¿seré yo la que esto y mal?'... Ella estaba feliz con él; ella decía que se llevaba muy bien con [X]. Y yo decía: 'seré yo, que no estoy bien'...

La otra no decía nada... El otro me grita... A mí ella no me hablaba... lo justo. Era una chica que a mí, la verdad, me caía fatal; era de estas cosas que no sabes por qué, que te cae fatal una persona. De todo pedía perdón; no sé, ¡me tocaba los cojones!, hablando malamente... Por ejemplo, cogía unas hojas amarillentas, y me decía: '[Z], perdona que coja estos folios amarillos, porque los voy a meter a la impresora' -y yo digo: '¿pá qué me lo dice?'-; 'vale, [Y], haz lo que quieras'; al día siguiente, lo mismo: '[Z], perdona que te voy a coger esto ...', cosas sin sentido; vamos, que yo no entendía... 'Perdóname'. Yo decía: 'en el fondo, me está pidiendo perdón por otra cosa...'; como eres psicóloga, ya sabes por dónde viene la culpa..., que de la culpa falsa, debajo hay una verdadera; es así, la gente que pide mucho perdón, debajo hay algo grave de verdad por lo que tiene que pedir perdón, no por esas tonterías, ¿sabes?

Mi función era anotar en el libro que había que enseñar cuando venga la inspección. Teníamos que pasar toda la gente que teníamos a un libro limpio, cuando venga la gente que nos tiene que

revisar, o cuando venga auditoría... Y ella a su gente... Y un día anotó lo mío y lo de ella. Y no me dijo '[Z], ¿te lo puedo anotar?', o 'me gusta hacerlo y o', nada, nada... Y o me cabreé, me sentó mal. '¡Ay, perdóname que lo he hecho así, es que como y o ya lo llevo...! Es que Barcelona dice...! Era una falta de respeto total. Ya te empiezas a mosquear. Luego parecía maja, te contaba sus cosas, te lloraba la tía, decía que había sufrido mucho, 'mi madre murió cuando yo tenía cinco años'... Tenía yo ahí una confusión, de verdad... Pero eso no le da pie a nadie: '[Y], pero me has podido decir', y otra vez 'es que Barcelona dice... pregúntaselo a [X], que [X] me lo ha dicho', y ya te calla la boca.

[X] dijo: 'que lo haga [Y], y tú vas a hacer la base de datos' —lo más difícil, lo más pesado—; de los 120 que habíamos atendido, mete tú 120 nombres...; yo les dije que también quería atender a la gente; y ellos: 'Barcelona ha dicho que tú te dediques sólo a la base de datos'. No querían que yo atiende al público. ¡Un desorden de funciones!: ¡había ahí un cacao...!

¿Él recibía a la gente?

Él se encargaba de todo, él hacía la labor de cara al público, al Ministerio, al Ayuntamiento, pedir recursos, cosas de éstas... Y cuando veía que había mucha gente, él también atendía. Y luego me decía: '[Z], tú no te tienes que salir de la línea, tú tienes que hacer la segunda acogida, y [Y] la primera'. Pues vale.

Un día se llenó a tope de gente, y como todos eran de primera acogida, '¡pues que atiende el la!'. Y yo agarré, y me fui a otro despacho de otra oficina, a hablar con la chica que era mi amiga... ('¿Qué hago aquí mirando, si no me dejan ayudar?'). Entonces el otro salió cabreado y me dijo que si le podía ayudar a hacer la primera acogida; —'ah, bueno, como no es mi función... pues yo me he salido...'; él, cabreadísimo conmigo... ¿quién entiende eso?: tu función es ésta; cuando no la hago, malo; si la hago malo. Y a raíz de todo esto: —'este viernes hay que hablarlo', —'¿qué hablar ni...?' —me dijo gritando—.

Y un día, ahí sí que lo noté... —a ver, dime tú, es que yo no sé si la cultura es así aquí en España... 'Es que tú vienes de otra cultura, de otro entorno, y esto no es así aquí' —se metía mucho con la cultura-. Le dije: 'Cuando te llamen de Barcelona, cuando hables con la chica de Recursos Humanos, con la mujer del dueño me la pasas, que quiero hablar con ella' —es que las nóminas de dos meses, de marzo y abril, no me las mandaba...-. Y un día le llamó a éste; entonces agarré y dije: '[X], pásamela' y se lo dije otra vez por señas; él dijo: 'un momento; [A], ¿qué te has creído me vas a venir aquí a quitar el teléfono...?'. ¡Unas voces...! Me quedé... Me dijo que era una falta de respeto, '¿qué te has creído? Eso no lo puedes hacer!'. Estaba la otra chica y no me defendió... Eso no me gustó: ahí y a lo vi claro. Dije: 'ésta está con éste' . Una falta de respeto total. Y luego, terminar de hablar y cortó. No me la pasó. Y dice que es una falta de educación interrumpir la conversación. ¿Tú cómo lo ves?; tú valora.

¿Hiciste una seña, claro?

¿Eso es mala educación? ¡No!! ...¡Y dándome voces...! Le dije: 'me has faltado al respeto, que lo sepas', porque esto y a no era como lo otro, que no lo entendía. Y, encima, delante de [Y]... y ella callada como una zorra, una zorróna ahí callada. Eso no me gustó.

Un día me acuerdo que vine llorando... (¡Es que no me hablaban...! Entre ella y él me cortaban la comunicación). Un día le dije a [Y] a la hora de comer: 'aquí pasa algo [Y], yo no estoy a gusto. No sé qué me está pasando. Yo estoy muy mal' —estaba con unas ganas de llorar...!, estaba cargada-. La otra me miró, tiró pá tras y me dijo: —'por un trabajo no merece la pena sufrir tanto'; —'es que no me estás entendiendo; así no se puede trabajar...!; yo te pregunto... este entorno... aquí pasa algo, ¿pasa algo, [Y]?, ¿tienes algo contra mí?'; —'¿yo...?, nada, pero no merece la pena sufrir por un trabajo'. Me desviaba la tía.

Él, por su parte, decía que él no hacía nada, que soy una llorona yo... Ese hombre era un psicópata. Ahora lo veo. Cuando yo lloraba, ése no tenía conciencia de daño ... nada, nada, frío como

una tabla. Éste es un psicópata, un psicópata; luego y a me di cuenta.

Y ya me fui a ACAL, a la Asociación de esto. Me dijeron que lo grabara. Yo, como psicóloga, sabía lo que era el *mobbing*, pero cuando me dijeron que era *mobbing*, yo dije: '¿pero qué dices...?'. Hablé con una amiga de la carrera, que es psicóloga también. La llamé para felicitarla por su cumpleaños; le dije que me estaban pasando unas cosas muy raras, y me dijo: '¡anda, [Z], que estás siendo víctima de *mobbing*!'; yo no me lo creía; me dijo: 'lo que tienes que hacer ahora mismo es ir a un abogado , denunciar'; - '¿pero cómo voy a hacer eso yo?'.

Antes de ir a ACAL, ¿qué otros incidentes hubo?

¡Ah!, esa vez del teléfono, al final no me la pasó a la mujer , y la llamé yo: '[A], me gustaría saber por qué no me mandas mis nóminas'; -'¿para qué las quieres? -me dijo- ... a no ser que quieras pedir un préstamo' -lo normal es que me mande cada vez mi nómina-, 'ya cuando las tenga todas juntas, te las mandar é... Y me las mandó a raíz de cuando me despidieron, pero porque se lo exigí, para ir al paro...

Ya era todo así, todo nebuloso, todo contradictorio. ¡Ah!, un incidente muy gordo que pasó... Un día pasó lo siguiente. Me dice: 'estamos buscando local por que éste es muy pequeño , y viene mucha gente y no tenemos sitio'. No teníamos ni teléfono, ni Internet... ni él se preocupaba en ponerlo . Sólo en su ordenador privado tenía Internet.

(Cambio de cinta)

Otro detalle del jefe, que ahora me ha venido a la mente. El dueño de la ONG, cuando yo fui a Barcelona, a que nos presente la empresa, fuimos a comer; nos invitó a comer a un restaurante muy de lujo... de estas cosas que te impactan. Dices: '¿cómo se pueden gastar dinero en que yo aprenda?; debe ser que nos van a tener en palmitas, ¿no?'; porque se gastaron un dinero en viajes, en hotel, en comida...; y dices: 'he dado con la empresa perfecta'.

Bueno, nos invitaron a comer, y en el restaurante estábamos haciendo bromas, normal; decía: 'vamos a tener que luchar en esta sociedad..., vamos por caminos de piedra, y subir, porque es muy difícil'; y yo le digo: 'si hace falta, hasta en burro vamos', por hablar –un hombre que te dice esq campechano, que te da confianza...-; pues me miró mal y me dijo: '¡en burro irás tú!'. Eso me impactó, no me gustó la contestación. Él se abrió... Tú imagínate que estás así conmigo, y, de repente, y o tengo una reacción un poco extraña, y dices: '¿que le pasa?' (*risas*). Es que transmitía eso de que te da confianza, puedes hacer bromas... No entendí. Es como una reacción fuera de contexto, totalmente. '¡En burro irás tú...!'. No lo entendí. Si el hombre lo veía serio, que no admite bromas... lo entendería, tampoco se me ocurriría, pero yo me sentía a gusto, yo hablé..., y no entendía, no entendía.

Luego me dijo: 'ahora vas a hablar con mi mujer, que te va a entrevistar a ti y a [Y]'. Fuimos al despacho, a la oficina, que estaba enfrente del restaurante; dijo: 'a ver, ¿quién va a pasar ahora?'; –'pasa tú, [Y], yo espero, no me preocupo'. Pasó la [Y] y tardó en la entrevista un montón, ¡no te haces una idea!, y se cerraron la puerta. Cuando entré y o, me dijo: 'no hace falta que cierres la puerta'. Ese detalle no me gustó, no me gustó para nada; no entendí. La oficina era muy pequeña, yo estaba muy cerca; por más que quería, no podía irme lejos; yo tenía que esperar ahí, pegada a la puerta... Yo no sé por qué con ella se cerró la puerta... y a mí en tres minutos me despachó. No entendí. Nunca lo sabré.

La conclusión que he sacado es que a mí me eligió este hombre, el dueño de la ONG, porque, claro, como íbamos a tratar con inmigrantes... pues yo creo que él por ese lado me cogería –porque él fue quien me seleccionó-. Pero la mujer yo creo que no me veía que yo trabajase ahí; yo lo capté así, pienso yo ahora, porque como está todo guarreado, este ambiente... Me parece que esta mujer, la [Y] y el [X] hicieron un complot, por que en todas las empresas pasa esto...: de dos que contratan, una se queda. Tengo una amiga que me cuenta: contratan a dos administrativas, ven cómo funcionan; la que les gusta se queda, a la otra la echan; yo lo sé por una amiga administrativa, jovencilla, tiene 30 años, y

ella me llama y me cuenta. Es un método ... porque ahora yo me he enterado... lo sé porque cuando estuve trabajando en este sitio teníamos un proyecto de trabajar con una asociación vecinal de un barrio de Madrid, y me mandan correos, y sólo está esta tía... ya no han cogido a más... Está [Y], este tío , y el abogado... que siempre tenía que haber un abogado. Yo a veces pienso que ésta le diría: 'vamos a elegir entre tú y [Z]'.

¿Recuerdas algún incidente más con [X]?

Este hombre... ¡ah!, otra: mi móvil lo usaba como si fuera para la empresa. No había teléfono en la empresa. Entonces, yo lo llevaba mi móvil para mi uso personal, para hablar con mi familia, ¡yo qué sé...! Y te llama y te dice: 'oye, que voy a llegar tarde'. Un día me cabreeé y dije, 'pues no voy a llevar mi móvil'; y cuando me decía 'te he estado llamando', yo le decía, 'pues no lo he traído'.

Él sí tenía móvil de empresa. La empresa le compró un móvil a él; a nosotras nada, no podíamos comunicarnos... es otro detalle. Él tenía Internet en su ordenador particular. Yo digo: '¿por qué no tenemos nosotras un teléfono móvil?'; 'órdenes de Barcelona'.

Vale, entonces tú decides irte a...

Mi amiga me dijo: 'infórmate'. Me metí en Internet... llamé a [la psicóloga de ACAL]; me abrió los brazos... una acogida buenísima, me entendió, y me ayudó mucho. Me dijo: 'lo que tienes que hacer es grabar las conversaciones, tú no decir nada, y grabar, grabar... y luego denunciarle'. Empecé a grabar; empecé a grabar y... ¡qué mal lo pasé! Parecía que estaba en una película de terror ... Métete la grabadora chiquitilla aquí, que no se te caiga, aprieta el botón cuando viene...: una aventura. Grabé muchas cosas. Grabé una vez que me dijo: 'quiero hablar contigo; vamos a un restaurante, a tomar café al mercado... Mira, [Z], tú eres una chica muy maja... me da ganas de matarte, no te puedo , me da ganas de matarte, eres muy buena mujer, pero...'; 'pero... ¿por qué?'; 'no lo sé'; 'tú estás mal'; 'es que no te soporto'. Claro, yo sabía por qué, porque yo era muy competente, muy inquieta.

Mira, se iban a mudar, porque era muy pequeña la oficina; él era un vago y no iba a buscar la oficina; y yo dije: 'yo me comprometo, porque yo quiero lo mejor pá esta oficina, me comprometo a dar mi tiempo, a buscar, a meterme en Internet, a buscar un local'; -'es que no podemos pagar más de tanto dinero, ¿eh?'; -'no importa, yo lo busco'. Porque yo quería... me hacía ilusión. Me metía en mi casa, hasta las dos de la mañana buscando local, yo, porque quería yo... Busqué un local muy majo, muy bonito, muy grande, muy amplio, por la zona donde ha y mucha inmigración, por Marqués de Vadillo, por esta zona sur de Madrid. Pero, al final, no se cogió el local... Mir a: un local en Madrid por 500 euros no hay, y éste yo lo encontré a 400 euros al mes; dice que era muy caro... ¿qué quiere?... No se cogió; ipues nada!: y o hice porque quise. Pero yo notaba que era por competente: a la vez que tabajaba, buscaba local; y él era un vago para buscar local, siempre era vago... Yo creo que eso le molestó; me decía: '¿has buscado un local mar avilloso y a ese precio?!'; no se lo creía... 'Es muy caro; Barcelona dice que no'.

¿Cuándo fuiste a ACAL?

En mayo. A mediados de mayo.

Me dejaron sola en ese sitio. Él tenía un local de un conocido; él no buscó nada: él tenía un amigo que iba a una iglesia, la iglesia se iba a mudar a otro local, y ese local se lo dejaba... Era una cosa más chiquitilla, más fea, abandonó por el barrio de Usera... pero él dice que lo coge, y lo cogieron. Lo cogieron y se mudaron la [Y] y éste. Un día vino y me dijo: '[Z], ve a comparar una cosa, a fotocopiar papeles, a no sé dónde...', esto con engaños, porque cuando vengo no estaba el escritorio de la [Y] y éste no estaba, sólo el mío... (Te voy a enseñar fotos de cómo se quedó el local, que las tengo en el móvil). Y cuando vengo: '¿y esto?, ¿y a nos vamos todos?' (estábamos a buenas, ¿eh?), y dice: 'no, te vas a quedar aquí para informar a la gente que viene, para decirles que estamos en otro sitio'; pero no me lo dice el día de antes, me lo dice allí y me sorprende; no te da tiempo de pensar ... todo y a con artimañas, muy psicópata.

Se fueron. Me quedé sin teléfono. Ya que me dejaban sola, ¡pues ponme un teléfono...! Sin teléfono, sin Internet, sin gente..., ¡porque la gente no venía!: nadie, uno o dos de casualidad asomaban; si es que sin teléfono, ¿cómo iba la gente? Le llamarían a él y diría que estaban en Usera, y la gente iba pá 'llí. El teléfono de la empresa lo tenía él. Estaba aislada... un mes... todo muy yo. Yo no entendía. Pero yo era tan... gilipollas, digo yo, ¿pero no me estaba dando cuenta de que me estaban ya haciendo el acoso? Te lo digo en serio que yo creía que eran órdenes de Barcelona. La última semana del mes, viene y me lleva mi escritorio, ¡era el colmo!, y mira lo que me deja... *—enseña una foto que tiene en su móvil de cómo estaba el despacho—*. Dije: esto es para sacarle una foto *—pasa un rato buscando la foto en su móvil—*. Me quitó la mesa de oficina y me trajo una mesa de bar.. el ordenador encima ocupaba todo... un ordenador muy viejo, destartado, que no tenía Internet.

Después de un mes de estar sola, ¿qué hiciste?

Me echaron directamente... ¡Mira! (*enseña las fotos de [X, Y y Z]*). Mira, éstos eran los desgraciados. Los primeros días que nos fuimos a comer... Le ves así y dices: ¡qué majo!... (*Enseñando las fotos*) Éste es el de Barcelona, el abogado . ¡Es que tengo tantas fotos...!, espero no se hayan borrado.

Bueno, me dejaron allí, nada más para esperar que viniera el de Barcelona con la carta de despido; nada más era eso. Esa oficina ya no iba a funcionar... Había un abogado que venía una vez al mes a ver cómo marchaba la oficina... Aquí está (*enseña la foto: un cuarto muy pequeño , con una mesa de bar , y se ríe*) ; sólo cabían uno o dos inmigrantes; el resto tenía que estar fuera, en la puerta... ¿Cómo vas a escribir ahí, una mesa muy pequeña?, ¿cómo vas a recibir ahí a la gente? (*sigue buscando las fotos, con la preocupación de que se hayan borrado; quiere enseñar la oficina, su mesa de trabajo, "en toda su extensión"*).

Otra cosa. El dueño de la ONG tenía su móvil privado. Yo, cuando estuve en Barcelona, le pregunté por su teléfono, para hablar con él, y me dijo: 'cualquier cosa que tengas que hablar , con [X]'. Y una mañana estamos en la oficina y dice: 'se me ha perdido mi

móvil'; yo dije: '¿quieres que le haga una pérdida a su móvil?'; -'no seas lista', me dice, '¿qué quieres, mi teléfono?'; -'¡anda, qué más da, si soy su empleada, ¿no?!'. No entendí... Me dijo: 'si quieres llamar a Barcelona, llamas aquí, a la oficina'; -'no', yo quiero el suyo privado'; -'no, sólo lo tiene [X]'.

¿Para qué querías tú el teléfono privado de Barcelona?

Me gusta. Yo creo... mi concepción es que los jefes... como es una empresa que la jefatura está al lá lejos... y o creo que los jefes deberían dar más facilidades de comunicación. Porque a veces llamas a una hora que no ha y nadie en la oficina... Yo quería el otro teléfono porque si todo el día estaba atendiendo a la gente, no podía llamar; por eso yo pensé que quería tener el teléfono móvil suyo. Pero me dijo que no: 'lo que quieras, díselo a [X], y él hablará conmigo'.

Y un día, cuando estaba en Madrid, le dije: '[X], quiero hablar con [B], dame su teléfono privado'; -'no, me ha dicho [B] que no se lo dé a nadie, sólo yo lo debo tener'. Es que en ACAL me dijeron: 'habla con el jefe directamente, averigua su número'. ¿Y sabes lo que hice? Como el teléfono lo tenía [X], le dije que quería llamar a un sitio de trabajo... y ahí lo tenía guardado, en el teléfono de empresa, en la agenda tenía el teléfono del dueño; yo dije: 'un momento, no hay cobertura', y me salí fuera, me lo apunté rápido. Me dije: 'le voy a llamar y le voy a decir lo que está pasando aquí; y le llamé, porque me enteré que al día siguiente iba a venir a Madrid. 'Necesito hablar con usted urgentemente: están pasando unas cosas muy extrañas en su empresa, usted tiene que saberlo como dueño, y porque usted me ha hecho a mí la entrevista y me contrató'. Y el hombre no me dijo, '¿pues qué cosas raras están pasando?'; me dijo: 'vale, vale, mañana te llamo dime tu teléfono'. Y yo le llamé de mi móvil, en mi casa, y lo hice como oculto, para que no apareciera mi teléfono, y le di mi teléfono; apuntó mi teléfono... y no me llamó jamás, jamás me llamó este hombre. Eso a mí no me gustó.

Vino a Madrid, pero a la oficina de Usera, donde ellos estaban. Yo ya estaba aislada en la otra oficina. Ni me llamó ni se excusó. Yo le

dije: 'llámeme a la hora que sea a mi casa; no me importa'. Yo sé que vino, porque me contó [X] que estuvier on con él en Usera... Lo que a mí me extrañó es que no preguntó por mí, '¿cómo está [Z], no?'. Yo, como jefe, voy a verla, o la llamo... Yo no me explico cómo no venía a verme.

[X] me llamó ese día: '[Z], esto y muy enfadado contigo, has incumplido la norma, es un teléfono privado, ¿por qué le has llamado a [B]?'. Le dije que era asunto mío, '¿por qué te lo tengo que contar?; en todo caso, que me venga y me eche la bronca, tú no' –porque el tema es yo con el jefe, yo le he llamado, pues que me eche a mí la bronca...-. Me amenazó: 'vale, vale, atente a las consecuencias'. Y a los dos días vino el abogado de Barcelona con la carta de despido... Me dijo: '[Z], es que no...'; –¿que no qué?; no me habéis llamado, me tenéis aquí abandonada, miª la mesa que me habéis dejado'; –cosas de trabajo, es que estamos organizando'; –¿y a qué has venido?'; –sólo a traerte la carta de despido; que no, [Z], que no'; –¿que no qué?'; –que no encajas en el equipo'; y yo: –¿hay un equipo?, ¿qué equipo?' (*risas*)... Yo creo que algo me olía, pero me sorprendió cómo me despidieron.

¿Qué decía la carta de despido?

Ponía: 'No ha cumplido el periodo de prueba'; ya está. Se lavaron las manos. Me dice: 'Es que son dos contra uno, [X e Y] me han dicho que tú no...'; –pero qué, pero dime en concreto...'. Lo mejor hubiese sido que me lo dijiesen, como persona; me tendrían que haber dicho: el trabajo nos gusta de esta manera. ¿Por qué no me lo han dicho? 'Es que tú no has hecho nada' me dice –¡estaban más locos que una chota...!-; –entonces, ¿por qué me echan?'; –es que no funciona el equipo'; –¿pero por qué?'. No se aclaraban, estaban todos mal, ¿eh? ¡Hasta el abogado! (*risas*) Me echaron pero de mala forma; a mí me dolió eso, ¿eh?... que me echaran encima.

Has hablado antes de que habías grabado a [X]...

Ah, sí.

¿Qué grabaste?

Muchas cosas. Pero estaba tan mal que grababa por grabar; pero grababa.

Otra cosa: este [X] ime debe dinero, encima!... Un día viene el [X] al trabajo, llorando, venía todo guarro, con la barba sin afeitarse: 'me van a echar de casa, no he pagado el agua, no tengo agua en mi casa para ducharme'. Y me dio pena, ¡pobre hombre!: '¿quieres que te deje dinero y ya me lo pagarás?'; '¿tú me sacarías de un apuro?'. Mentira, yo creo que era para otra cosa. Yo creo que se drogaba y todo eso... porque un día encontré unas tarjetas de crédito muy aborreadas (?). Ese hombre... estaba... era cocainómano. Como estudias drogas, yo sé que los drogadictos usan las tarjetas de crédito para raspar la droga, para hacer las rayas. Encontré muchas tarjetas de crédito... Dormía y todo en la oficina. Es que hay mucho ahí, ¡sí te voy a contar...! Ese hombre era cocainómano. Una persona con cocaína tiene arranques..., era muy agresivo, tenía arranques de agresividad ante hechos que para cualquier persona no tienen importancia... Hay creyentes enfermizos y creyentes sanos, ¿sabes? Tienes que diferenciar también: gente que de verdad vive la religión como un elemento de sanidad, y otros que la ven también desde su patología.

Un día entro en la oficina —es vergonzoso lo que te voy a contar— y lo encuentro en un rincón arrodillado, en una oficina que tienes que atender al público... (Vamos a ver... no es lugar ni momento: haz eso en tu casa). Le digo: '¿qué haces?'; 'estoy hablando con Dios'. (Yo también soy creyente, pero esas cosas yo no lo hago en mi oficina; tendré que trabajar, no hacer eso... Cosas de éstas...). Y un día le encuentro allí por la mañana: es que dormía en la oficina. Una vida muy desordenada, muy desorganizada. Luego alquiló las habitaciones de su casa para tener dinero. ¡Y mira que ganaba su sueldo...! ¿Qué hacía con su sueldo? No lo sé, estaba perdido.

La cosa es que le dejé dinero, y hasta el día de hoy no me lo ha pagado... Le dejé 100 euros. Me devolvió 20 porque un día se lo

pedí... y se cabreó; me dijo: '¡ijo!, ¿por qué te lo tengo que dar? O sea, unas reacciones más extrañas. Y me pagó 20 y me debe 80.

¿Él era amable con la otra compañera?

iiiHombre!!! Yo no sé si tendrían algo; algo tendrían... y o sospecho.

¿Y ella contigo?, ¿cómo fue la cosa desde que se marchó a Usera?

Nunca me llamaba de la otra oficina. Pasaba. Ni siquiera para decirme: '¿qué tal estás, [Z]?'. Sólo llamaba para cuestiones de trabajo: 'va [X], me tienes que mandar el libr o'... Por interés. Nada más.

Luego, el abogado me dice cuando me viene a despedir: 'es que ha sido [Y y X] que me han dicho que tú no' Digo: '¡ésta será hija de puta...!, ¿por qué no me lo dice a mí?' —me dice: '[Z] no está funcionando'. Nada. Tenían un plan urdido . No querían. No les daba la gana. Querían echarme, pero de mala manera. Porque el otro no podía soportarme que yo era capaz: era capaz en mi trabajo; cumplía mis horas. Él llegaba tarde, se iba antes. La otra, igual: llegaba tarde; su hora de salir era las cinco y media, y se iba a las cinco menos cuarto... Me tenían como loca haciendo la base de datos, y yo le decía: '[Y], échame una mano , quiero acabarla esta mañana'; —'no es mi trabajo'; pero cogía el espejo y se miraba, se pintaba... haciendo otras cosas, cosas que no eran del trabajo; se estaba tocando los cojones. Todo el día se estaba mirando al espejo...

Usábamos un programa interno, un programa de base de datos que lo habían creado ellos. Yo me descubrí la forma de hacerlo mejor: me lo ventilé en un día. Y ellos alucinaron: '¿cómo lo has hecho?'. Es que tiene su truco.. Ellos no saben nada. [Y] no sabía manejar el ordenador, lo básico. Y nunca había trabajado... Estaba un poco rara también. No se conmovía por el dolor ajeno; un día me vio llorando y no me dijo nada. A mí eso me tocó... Me afectó. 'Esta chica no es normal, a ésta le pasa algo'.

¿Y la mujer de Barcelona?

Muy fría, muy mala también... Cuando le llamé y le dije que el abogado me había tratado muy mal, me había gritado por teléfono, '¿pero esto qué es?', ella lo disculpó: 'es que es abogado y tiene que tratar...'. A mí eso no me gustó tampoco. Le dije: '¿por qué me echaste?, por qué me echa?'; me dijo: 'el equipo tiene que funcionar'. ¡Pero qué funcionar, si no funciona...!

Fuiste a ACAL y... ¿qué hiciste?

Yo podía denunciar. Yo no sabía que podía denunciar por no darme nóminas ni contrato; no me mandaban. Me dijeron: 'lo puedes denunciar: les cae una multa que te cae el pelo'... Y no lo hice.

¿Por qué?

Porque dije: 'son creyentes', y no quiero, de cara a la sociedad...; por un poco gilipollas, no lo sé; porque... de cara al mundo ellos son evangélicos como yo. Y luego, como hay una asociación que agrupa a todas las iglesias y ONGs cristianas, evangélicas –se llama FEREDE–... a el los les escribí, a los directores de la FEREDE, para que ellos hagan algo. Les dije: '¿cómo tienen en vuestra guía de recursos a esta gente... que ha hecho esto, esto y esto...?' No me han contestado. He escrito cartas a los presidentes.

Y luego, cuando ya pasó un tiempo, uno me aconsejó –el terapeuta que a mí me levó–, me aconsejó y me dijo: 'escribele una carta al dueño de la ONG, al que no te quiso llamar por teléfono; escribele una carta certificada'. Se la escribí contándole todo lo que había vivido, con certificado, con acuse de recibo. No me contestó. Le llamé un día, y me contestó la mujer –siempre se ponía la mujer–: 'quiero hablar con tu marido'; 'no está'; '¿cuándo puedo hablar con él?'; 'mañana'. Le llamé, pero nunca estaba; no quería ponerse.

¿Cómo te afectó todo esto?

¡Uf! Estuve fatal, estuve fatal. El mes de mayo ése estuve fatal... No dormía, no comía, estaba nerviosa; le veía a él, y me asustaba...

¡Ah! Y me dijo el tío cuando me echó: '[X] me dice que er es una buena mujer, pero que no'. Pero luego, cuando estudié a fondo el tema de la figura del mal tratador, veo que tienen algo contra la madre, ¿sabes? Entonces, eso de buena mujer.. Él contaba de su madre mucho ('mi madre es una buena mujer'); eso me lo transfirió a mí.

Desde el punto de vista de la comunicación, ¿qué me puedes decir? No había Intranet...

¡No había nada! Y el correo electrónico, Internet, lo manejaba él. El correo electrónico de la empresa, él solamente sabía las claves. Y el teléfono de la empresa lo tenía él. Era él el que se comunicaba con Barcelona; a [Y] y a mí no nos dejaba...

¿Y en Barcelona cuánta gente había?

Eran muchos. Era una empresa que tenía diez años ya, ¿eh? Eran siete, cinco...

¿Llegasteis a tener alguna reunión los viernes?

Éste se iba de bares: 'vamos a este bar, al otro...'; hablábamos en los bares. Yo decía esto, lo otro; él decía 'vale'; y luego, llegado el momento, cambiaba totalmente... Delante de nosotras no bebía, pero yo creo que se ponía hasta arriba el fin de semana, porque ivénia con una cara el lunes de trasnochado...!

Era una organización tan pequeña, tan pequeña, que casi es una empresa familiar...

Sí. La mujer era la de RR.HH, el marido el dueño... Lo que nunca me gustó del dueño es que nunca me llamó ni se preocupó de lo que pudiera estar pasándome. A mí eso me habló mucho de él... Tú tienes una empresa y te llama una empleada que te dice que están pasando cosas raras... A mí me tocó eso.

¿En esos dos meses nadie cumplió años, no hicisteis ninguna celebración?

En mi cumpleaños invité yo a ellos a comer... Ella sí invitó alguna vez. Pero ese sin vergüenza decía: 'ustedes, chicas, comprenderán, yo no tengo dinero...'. Y ganaba un sueldo como nosotras...

¿Llegaron a difundir algún rumor sobre ti?

Ah, sí. Ésa es otra cosa que te quiero decir. Yo capté... porque yo soy muy sensible... una vez yo los oí hablar, pero ellos no se dieron cuenta que yo lo oí. Yo me hacía la tonta, o hacía que estaba llorando. Yo les pillé y oí: 'entonces le voy a decir al jefe lo que ella está haciendo'; -'¿y por qué lo vas a hacer?'; le dijo ella; -'es para cubrirme yo las espaldas, me quiero adelantar yo y decir mi versión, para que sepan'. Yo estaba detrás de la puerta, iba a entrar, lo oí y me hice la tonta, me senté y hacía como que no me daba cuenta. Y él se fue a su ordenador, porque él tenía el correo electrónico: '¿qué te parece?, ¿está bien que ponga esto?'; -¡uf!, no hagas eso, no pongas eso', le decía ella.

Y un día le digo: '[X], ¿cuál es la clave del correo electrónico de la empresa?' (encima era tonto el tío, y me la dio). Es que pasó una cosa, un incidente: yo llamé a Barcelona y hablé con la mujer, al número de la oficina, y le dije: '[A], aquí están pasando cosas muy raras'. Me dijo que ya éramos mayorcitos para seguir quejándonos, que no éramos gente madura, que en Barcelona nunca habían tenido esos problemas... Pero se lo dijo al otro, a [X]... por que luego dijo él que había llamado a [A] y que parecíamos niños pequeños, que estábamos peleando por tonterías. Y yo decía: 'pues vamos a hablar', pero no se podía hablar, porque si te quejabas, eras gente inmadura... Es que éste iba todos los días al cuento, mandando correos electrónicos, hablando de mí. Yo creo que el correo que estaban haciendo para calentar la cabeza, yo creo que la mujer lo mandó a la mierda o le dijo algo, porque al otro día vino como un pan, suave, suave. Le pregunté que qué le pasaba; y me dijo: 'me ha dicho [A] que no llámedme... ya no vamos a hablar más, ¿vale, [Z]?'. Cambió totalmente. Yo creo que le daría algún rapapolvos.

Pero luego, la gota que colmó el vaso es que yo llamé a su teléfono privado al jefe. Por eso me echaron... Eso le cabrearía al dueño. Ahora lo que veo y o es que ese hombre no era un jefe en condiciones, por los pequeños detallitos que te he contado.

¿Cómo era él?

Era muy chulo, quería aparentar... Su manera de hablar... Era muy distante cuando hice la entrevista; yo pensé que sería por ser mayor... –tendrá sesenta y pico-. Muy educado muy respetuoso... La gente dice algo en la primera impresión, y a mí me transmitió distancia; pero luego quiso hacerse el amable el día que estuvimos comiendo: parecía campechano, empezaba a bromear, por eso me permití... ¡ya ves tú...!, que no dije nada de ofensa... '¡Irás tú!', me dijo. El día que le llamé para decirle que estaban pasando cosas raras, podía haberse preocupado...

Lo bueno de esta experiencia es que yo aprendí a no dejarme influir. A partir de esta experiencia, ¿... Ahora viene alguien majo yo digo las cosas claras... Antes yo esperaba mucho, era muy condescendiente; yo decía: '¡pobre hombre!, lo está pasando mal' ... Hay que decir las cosas claras, aunque lo pase mal. Y antes eso lo confundía mucho... Yo tenía que haber dicho desde el principio: lo estás pasando mal, lo acepto pero estas cosas hay que hablarlas; no se puede decir una cosa y luego es otra. Ahora yo he aprendido a hablar claro; tan claro que la gente se asusta. Prefiero (ríe)... Yo iba muy confiada, por que pensaba que era una asociación de creyentes. Tú oyes hablar al dueño, y dice: 'el mundo está muy mal, la sociedad, hay mucha necesidad, tenemos que trabajar por los más desfavorecidos...'. Tú le oyes hablar y te toca el corazón.

Es un cristiano que lucha por los desfavorecidos...

Sí... ¡Vamos a ver...! Yo creo que las iglesias las hacen las personas –estoy aprendiendo eso yo ahora-. Tanto en la iglesia católica como en la evangélica, habrá gente que está enferma hasta los topes, que de Dios nada, que haga su vida, y que destruya a los demás... Yo creo que este hombre utiliza el Evangelio para hacer daño, para aprovecharse y para enriquecerse. Porque, ¿qué senti-

do tiene?, ¿para qué quiere montar aquí ONGs, si ni se preocupa de ellas?

Están dando mucho dinero ahora para la inmigración, para muchos proyectos que se han creado.... Es el negocio de éstos. Se aprovechan. Habrá gente que lo use para hacer el bien a los demás, pero éstos han hecho su negocio. Dicen inmigrantes y desfavorecidos..., y yo, que soy inmigrante, me dio una patada en el culo; mi marido en el paro y yo sin un duro; yo lo pasé muy mal. Y no me pagaron hasta octubre... sin nada en el verano... *(aquí la entrevistada le tiembla la voz y acaba llorando)*...

Pero, vamos al hecho, de que estamos con los desfavorecidos pero no me pagaron mi liquidación hasta octubre. Vamos a ver...: después de que reclamé; les llamé y les dije: '¿qué pasa?'. Esto era para denunciar, pero no lo he hecho. No sé por qué. Primero, un amigo mío de la iglesia llamó al de Barcelona y le dijo: 'qué pasa con [Z], que no la habéis pagado'; ¿y sabes lo que le contestaron?, le dijeron: 'no tiene derecho a nada'; decía que yo no tenía derecho ni a liquidación —éste se llama [C]—. '[C], te voy a dar la ley que me sustenta, para que tú veas que tengo derecho'. Busqué la ley y se la mandé, y llamé a [A]. ¿Y sabes lo que me dijo la tía, después de decirle a [C] que yo no tenía derecho a nada?: que había sido un error del Banco. Fíjate... ¡qué información dispar!, totalmente opuesta. Decía que me lo había pagado en mayo, que pensaba que ya lo habría cobrado. Yo fui al Banco y me dijeron que no tenían ninguna orden de pagar hasta ahora, hasta noviembre. '¿Qué me están contando?', dice el Banco.

¿Algo que me puedas decir más sobre la comunicación?

Te ponían malas caras. Normalmente no querían hablar. Un día él iba a coger una cosa que tenía yo detrás, en la estantería, y casi se cae; y le dije: 'oye, ¿no me puedes pedir a mí?, para eso está la palabra; yo estoy aquí al lado, y mira: casi te caes por no pedirlo'. Y me dijo: 'es que es salud; no hablar contigo es salud'. ¡Menudo jefe, ¿eh?! *(risas)*.

Hemos hablado también del sistema de acogida tan peculiar que tuvieron contigo, sobre todo el primero y el segundo días.

Yo dije: genial. Luego me asusté, '¿qué trabajo es éste...?'. De tener un trabajo de ocho horas, cumplir... El primer día dices: muy interesante, muy bonito. ¡Como ella hacía la acogida y yo la segunda entrevista...! Un día los dos desaparecen. Desaparecieron. Me dijeron: "ya venimos, [Z], no tardamos nada"; dije yo: "sí, porque a las 10 viene la gente"... Se fueron, y a las once les tuve que llamar desde mi móvil; le dije a [Y] que había un montón de gente esperando, porque ella tenía la primera entrevista, la primera acogida; me dijo que yo la atendiera. '¡Pero tú me lo has pedido! Ella daba por hecho muchas cosas. Pero es que luego se cabreaba. Una comunicación malísima. ¿Por qué tienes que atender?; ¿por qué no me decían claramente, si iban a tardar, que yo atendiera a la gente?; es lo suyo, ¿no?

En la oficina que teníais, ¿había algún cartel de la ONG?

Fuera, en la ventana. Ponía: "[Nombre de la ONG], ayuda a los más desfavorecidos" (*risas*), con un inmigrante, pobrecillo, la mitad partido... Me hicieron una tarjeta y todo; sí, mucha pantalla, mucha apariencia...

¿Y qué sabes de la ONG ahora?

Yo no sé cómo estarán funcionando ahora. ¿Podrá funcionar?, digo yo... Lo extraño es que con ella tenían un buen rollo. Es que ella no trabajaba... no eran personas responsables... no trabajaban. Los dos se escapaban; por eso funcionaba. Entre ellos decían que había buen rollo; por eso yo no encajaba. ¿Cómo voy a encajar si no soy como ellos? Los inmigrantes antes no les importaban nada. Se daba la vuelta el inmigrante, y decía: 'éste, que me deje en paz, que se busque la vida'. ¡Yo me quedaba... avergonzada! Esta ONG era una pantalla para coger dinero, te lo digo yo. Mientras yo estuve allí, nunca se les dio un trabajo a ninguno. Un día digo: 'quiero buscar trabajo a esta mujer: ¡pobrecillo, está pasándolo mal, tiene un hijo, está a punto de dar a luz...!'; -'¡que se busque la vida!, ¡no somos hermanitas de la caridad!'; -'¡pero no has

puesto una ONG para ayudar al inmigrante?; –¡que espabilen!... No había una preocupación auténtica de ayudar a nadie.

¿Qué medios teníais vosotros para ayudarles a buscar trabajo?

Mira, teníamos el diario "Segunda Mano"; teníamos un contacto en una empresa que cogía inmigrantes antes. Éste ni se molestaba, lo justo; no me dejaba ni contactar con esa empresa, decía que era él sólo el que podía contactar... No me dejaba trabajar. Y yo me metía en mi casa, me metía en Internet... porque ¿cómo le buscas trabajo, si no tienes Internet? Había gente que te venía llorando. Yo les daba teléfonos, direcciones... les animaba. ¿Tú sabes lo que es una desesperación de no tener ni para comer? A veces no venían a las citas porque no tenían dinero para el metro... Y él decía: ¡que se jodan!'. ¿Pero cómo les podía decir eso?

¿Qué tipo de inmigrantes iban?

Muchos sudamericanos. De Ecuador... Sin papeles. Muchísimos... Pero muy mal. Los ha tratado muy mal. Les sonreía... se daban media vuelta y decía: "¡que se jodan!". A mí me dolía. ¿Pero qué amor tienen éstos por la gente? No tienen ninguno... Y la otra decía: "¿esta qué se habrá creído?". Un ejemplo: una mujer vino, la pobre mujer, con sus costumbres, sus cosas raras, la pobrecilla...; puso el bolso en el suelo [Y], y la pobre mujer le dijo: 'no lo pongas, que te va a ir mal'; y luego dijo [Y]: '¿qué se habrá creído esta hija de puta?', cuando se dio la vuelta, la pobrecilla. 'Pero... ¿le vas a hacer caso?', son pobres mujeres que tienen sus creencias. [Y], hay que ayudarles... Yo pensé: si a mí me dan esta cosa, cuando me dé la vuelta...!

¿Algo más sobre la personalidad de él?

Como va de regreso... Tú que vas de nuevas, te pillas... Luego le calé... Una vez le dije: lo que más detesto es la mentira. Le iba a decir por qué, y se me adelanta y me dice: 'porque tú, tú, tú... Yo ya estoy preparada con esta gente... ya los veo venir... Muy manipulador. Te seducía, te alababa. Y era muy simpático con la gente de la calle. Con las mujeres... ¡Les hablaba con una dulzura...!, y

les decía: 'vamos a quedar a tomar un café...'. Mezclaba las cosas de la oficina con el flirteo... Era un sinvergüenza.

Hubo otro incidente, que ahí sí que me partió. ¡Ese sí que dije: esto es acoso! Era muy embaucador; te hacía el rodeo.. seductor. Me llama una mañana a la oficina, un miércoles, cuando ~~ø~~ estaba en la otra oficina, y me dice: '[Z], te echamos de menos' – y yo, inocente, creía que había tomado conciencia el hombr e-, '¿por qué no te vienes aquí y comemos juntos, tomamos un café y ves cómo está aquí la oficina, qué te parece?; –¡ah, pues vale!'; –'al próximo mes ya todos nos mudamos aquí'. Me propuso ir el viernes, que no atendían a la gente. Y yo: 'pues vale'. ¡Cómo no te va a gustar que te diga eso! Pensé: este hombre se habrá arrepentido. Y encima me dijo: 'perdóname, por todas las veces que te he hablado mal'... Tú dices: '¡uf!, este hombre se ha arrepentido, ha cambiado'. Yo digo, ¡qué raro! Y él: 'perdóname, es que lo estoy pasando muy mal con la novia, y por eso estoy así'. Yo pensé por un momento que le había venido la coherencia a este hombre, ¡te lo juro!, porque me habló de una manera convincente.

El viernes me llama por la mañana y me dice que me ~~aya~~ ya. Y ya iba a colgar y me dice: 'tráeme, por favor, unos artículos de la formación de la empresa, unos convenios...'. 'Pues vale', dije yo... Pues... me pasó una cosa tan extraña... que me olvido de los papeles. Llego allá, y digo: '[Y], me he olvidado los papeles, ¿para qué eran? Otro día se los traigo, ¿no?'; –'no sé, creo que era para algo urgente' –ella no sabía nunca nada... ¡era una también más zorra...!-. Y el [X] todavía no había llegado. Y cuando llega, le digo: '[X], ¿no sabes lo que me ha pasado?, me he olvidado los papeles'. ¿Tú sabes lo que le pasó? Es que le cambió la cara. Lo desconocí. Me asusté y todo . Me dijo: 'lo has hecho aposta, te estás metiendo conmigo, ahora mismo vete a por ellos'; –'¿para qué los querías?'; –'los tenías que llevar a Diaconía' –la asociación donde hacen los trámites legales para inscribir en el registro no sé qué-, 'ya vas de retraso, porque esto lo tenías que llevar el lunes'; –'pero yo no sabía nada, ¿tú me has dicho algo?; voy a llamar a Diaconía, a ver cuánto pueden esperar'. Se cabreó más: '¡¡tú no tienes que llamar a Diaconía!!!'; –'¿y por qué me dices ahora que

tenía que llevar yo esos papeles?; me lo dices a última hora y ni siquiera me lo explicas'. No contestó nada. Eso me cabría, ¿sabes? Es que como que tenía preparado algo. O sea, me quería hacer algo que él tenía que haber hecho, pero, como no le da la gana, me elaboró todo el paseillo, el venta a comer y todo eso... Me dijo: 'vete ahora mismo a Diaconía', que eso está por Barajas. Llamé a Diaconía; era para presentar unos papeles para una subvención, para pedir un dinero. ¿Sabes lo que me contesta la chiquita, la secretaria?: '¿qué dices?, si eso ya pasó, si el lunes era el último día'. Encima, él se había olvidado, y a mí me decía que era mi culpa. 'Pero, [X], si me dice la niña que se te ha pasado la vez'; -'a mí no me vale eso, y lo que veo es que tú no me estás obedeciendo, lo que veo es que te dije que los traigas y no me los has traído'. Un maleducado, un grosero: 'venga, echando mi llas...!'. ¡Me trató...! Ha sido un grosero, un maleducado. ¿Para qué quieres los papeles, si ya has llegado tarde? Él me hizo el rodeillo de 'ven a comer con nosotros', y sólo era para que le lleve los papeles. ¡Como no le gusta trabajar...! Él va de pinga, de aquí para allá.

Yo le dije: pero si no hace falta. Él me dijo: 'yo no hablo de eso, tú me tienes que obedecer'. Yo estaba agotada emocionalmente, ya no reaccionaba... Tenía que haber dicho: 'llamo yo a Barcelona, eso está ya caducado, esto no está bien, ¿cómo voy a un sitio si ya está caducado el plazo?, no tiene sentido'. 'Tú me tienes que obedecer'... Me hizo ir a la otra oficina de Tribunal, corriendo, llevar los papeles y me dijo la chica de Barajas: '¿para qué has venido?'. Luego lo pensé; me cabré... porque yo soy un poquito gilipollas... Yo tenía que haberme hecho espetar. Yo podía haber dicho: '¿quieres llamar a Barcelona y decir este incidente?; lo contamos, que eres tú que has llegado tarde, que el lunes lo teníamos que presentar... y tú ahora me lo cuentas el viernes, ¿por qué no me lo dijiste cuando me llamaste el miércoles? - y no: [Z], ¡qué majaderes!'; déjate de tonterías... Pero bueno, así aprendemos (*risas*).

Cuando me vino a echar el de Barcelona -el abogado-, le dije: '¿tú sabes lo que estás haciendo?; ese hombre está mal...'. No me hizo caso. El abogado ya sacaba la cabeza por éste. Porque eso es lo que hacen los maltratadores: malmeten y... ¡convencen tanto!

¿Qué le diría? Que era yo la mala. Yo le dije: éste está mal, debería tratarlo un psiquiatra o un psicólogo. Me dijo que yo tampoco le caía bien a él, desde el principio...

ENTREVISTA 5 (E. 5)

Quiero que me digas tu edad, tu perfil de formación, cómo se llama la empresa, el puesto que ocupabas en ella...

Tengo 40 años. Soy Licenciada en Geografía e Historia, y después hice un Máster en Recursos Humanos (RR.HH). A partir de ahí empecé a trabajar en RR.HH; primero estuve trabajando dos años en Londres, en el Departamento de RR.HH de Harrod's; me pilló la crisis del 93, fue una etapa de recesión. Volví, y siempre he desarrollado mi carrera en el entorno de multinacionales.

Yo soy una persona un poco chapada a la antigua: tuve una hija, la primera, y no quise dedicar todo mi tiempo a trabajar como había hecho hasta entonces (hasta las 9, 10 o las 11 de la noche), embarazada y todo alimentándome mal... Cuando mi hija estaba en el mundo, ya no quise continuar trabajando a tiempo completo. Entonces me surgió la posibilidad de trabajar en una empresa, el grupo [X], cuya dirección la llevaban dos hermanos, casualmente amigos de la juventud de un hermano mío. En esa época eran cuatro gatos, y al volver de Londres me habían intentado captar pero no me interesó, precisamente porque eran cuatro gatos...

Tampoco me gustaba mucho lo que hacían: formación para el INEM. Pero pasados 6 ó 7 años retomé el contacto con ellos. Yo sabía que, al gestionar grandes volúmenes de formación, tenían mucho de *free lance*. Llamé a [A], el Director General, y me ofrecí como *free lance* o a tiempo parcial. Ellos buscaban a alguien que gestio-

nase el Departamento de RR.HH, pero no se querían gastar mucho. Entonces, yo encajaba fenomenal.

Entré en la empresa en enero de 2004 . Y empecé a montar el Departamento de RR.HH, a tiempo parcial: cinco horas. Ellos tenían muy poca experiencia en este tema. Estoy segura de que de lo que me ha pasado a mí van a aprender.

¿Te dieron libertad absoluta?

Sí. Yo reportaba a [B], el presidente, que fue quien me contrató como responsable de RR.HH. Según entré por la puerta, me adjudicó también la administración de personal, aunque eso no estaba pactado. Tampoco estaba previsto que yo participase en el Comité de Dirección, pero bueno... Todo muy improvisado, muy sobre la marcha.

Me encontré con una plantilla estupenda: gerentes y directores eran gente con la que daba gusto trabajar... Eran ciento y algo . Uno de los retos que tenía era hacer crecer la empresa.

Una de las ventajas que tenía esa plantilla, esa dirección, era que se había formado en torno a un ambiente sindical. [B] era sindicalista de CC.OO. Cuando se salió, por sus contactos en CC.OO montó su consultora en gestión de formación subvencionada. De hecho, CC.OO es el principal cliente del grupo [X], hoy [Z]. Había un poso sindical que todavía no se ha perdido del todo , y cuya gran ventaja es que es gente muy volcada sobre la persona, lo entienden todo , hay buen rollo.... No había nada de jerarquía, y uno podía relacionarse con la Dirección de la empresa con mucha naturalidad: el propio [B] era una persona muy cercana.

Y los fallos en la comunicación que pudieran haber eran suplidos por la cercanía que tú percibías en la Dirección: la gente era muy proclive a escucharte; si había fallos en la comunicación no era porque se quisiera poner cortapisas, sino por falta de profesionalidad en algunas cosas –porque en otras son muy profesionales-.

Es una empresa, para definirla...

Privada y de tamaño medio... Ahora creo que son 200 y pico. Con la fusión con [Y], se asumen 70 trabajadores más. [Esta otra empresa] se dedicaba a formación en habilidades directivas y comerciales para empresas. Hoy es (...) en España.

Déjame que te cuente, porque es que se produjeron cambios. Cuando me incorporé, el acuerdo con [B] estaba clarísimo: y yo quería conciliar mi trabajo con mi vida personal. Eso él lo entendía perfectamente; de hecho, hay otras gerentes más, con puestos de responsabilidad, que están en las mismas condiciones que yo; para [X], aquello no era extraño. Además, yo le dije abiertamente que quería tener otro hijo –yo ya tenía una hija–; de hecho, me embaracé a los diez meses de estar en la empresa. A pesar de todo, me subieron el sueldo un 17% y me hicieron Gerente de RR.HH.; y o me amplió la jornada hasta las ocho horas, porque había mucho trabajo, y hasta que yo fuera a parir había muchas cosas que hacer.

Doy a luz en junio de 2005. Entonces me llamó a casa [B] para decirme que el grupo [X] se fusionaba con [Y], y que el puesto que yo iba a ocupar en la nueva empresa era el de Directora de RR.HH, con un sueldo mayor; que me iban a dar una categoría mayor, que eso lo que venía a decir es que mi puesto era todavía más importante –si bien como Gerente de RR.HH era la máxima responsable de RR.HH en grupo [X]–. A mí me daba igual que me llamasen Gerente o que me llamasen Directora. Lo que me quería decir era que la máxima responsable de RR.HH era yo.

En la fusión, [X] absorbía a [Y]. Lo que pasa es que [B] tiene una forma de ser como muy tibia, muy templadita, de querer consensuar todo...; y su homólogo, el Consejero Delegado de [Y] era un hombre radicalmente diferente: durísimo, durísimo. De hecho, parece ser que el Comité de Dirección de [Y] en pleno había ido al Consejo de Administración para pedir la salida de este hombre; o sea, se había producido una especie de complot antes de la fusión porque no había días que le aguantara. Era un hom-

bre sumamente problemático, muy de látigo, de 'aquí se hace lo que yo digo'; daba muy poca autonomía.

A pesar de los pesares, a éste me lo metí en el bolsillo; me costó lo mío, tuve que renunciar al puesto de RR.HH y mil cosas más; pasé lo mío, pero conseguí trabajar con él. Yo no soy nada problemática, yo creo que trabajo bien con todo el mundo; lo que sucedió es que él no quería trabajar conmigo. Él llevaba mal el tema de la fusión: [X] había absorbido a [Y], que, si no hubiera sido por la fusión, se hubiera ido a la quiebra. [B] se quedó con todo el grueso del negocio, con todas las partes que facturaban, con toda la vía financiera..., con lo que él consideraba clave. Y a [C], el Consejero Delegado de [Y], le dejó supervisando tres departamentos "de chicha y nabo": *Marketing*, Innovación y Recursos Humanos. Y [C] quería demostrar que tenía poder, y vino a hacer lo que había estado haciendo con [Y]: ponernos a todos debajo de su zapato. Al Director de *Marketing* le hizo un poco la vida imposible.

Y yo, que estaba de baja por maternidad, empecé a trabajar ya en la fusión, con una niña de dos meses y medio desde mi casa; con la niña aquí en la cuna, y yo con el ordenador en la cocina, trabajando a destajo. Se me pedían unos objetivos absolutamente inconseguibles. El primer cronograma de actividades del Departamento de RR.HH era de cachondeo, porque todo se debía conseguir entre noviembre de 2005 y febrero de 2006...: todo concentrado en tres meses. Es que era imposible: nueva política salarial, creación de un sistema de evaluación del rendimiento, plan de comunicación interna, el nuevo acuerdo de ambas empresas —el acuerdo marco-... El acuerdo marco se pretendía que estuviera firmado el 31 de diciembre de 2005, y la realidad es que este acuerdo se firmó en el verano de 2007.

Además, él no se hablaba prácticamente conmigo. Se presentaba en las reuniones del Comité de Dirección ya con todo pensado y decidido. Y yo era como una especie de marioneta, un monigote.

¿Así era con otra gente?

Era así con las personas que no quería... Al Director de *Marketing* le vino a hacer más o menos lo mismo... Con el Director de Innovación, también, por lo que me enteré después.

Yo me reincorporé oficialmente el 16 de noviembre de 2005, aunque desde septiembre yo ya estaba trabajando con él desde casa. En diciembre yo tomo la decisión –conjuntamente con mi marido– de que no le iba a aguantar más. Yo no quería trabajar 14 horas con un hombre que tenía ese comportamiento conmigo. ¡Lo pasé tan mal, trabaje tanto... tenía a mi hija tan pequeñita...! Sufrí muchísimo; me las hizo pasar canutas.

Yo ya le había contado cosas a [B], pero nunca me defendió; me decía que tuviera paciencia, que aguantara, y poco más. Y entonces le envié un *e-mail* explicándole todo: le decía que por todo lo que se había perdido el buen ambiente de [X], había decidido renunciar al puesto de Dirección de RR.HH y acogerme a una jornada reducida, como habían sido las condiciones iniciales. En consecuencia, [C] me defenestró en el organigrama ya oficialmente; en enero de 2006 ya dijo que, como yo había decidido apostar por mi familia, pues que me ponía al nivel de mis dos subordinadas.

Empecé a... Había una serie de proyectos clave para el área que me los asignó; y poco a poco empieza a ver que se puede trabajar conmigo. Y, sobre todo: él había hecho una reorganización en la que daba mucho peso a [D], una de mis anteriores subordinadas. Yo la conocía muy bien y sabía que no iba a poder con todo, porque la estaba sobrecargando de trabajo y le estaba dando cosas sobre las que no tenía ninguna experiencia. Además, él –como socio director– estaba en *Marketing*, RR.HH, Estrategia, Innovación, Crecimiento Internacional... y no le iba a dedicar el tiempo suficiente, la supervisión suficiente a esta chica, ¿no?

Fueron pasando los meses, y [D] empezó a petar. Ella hacía muchísima selección de personal –era el grueso de su trabajo– y también gestión de la formación, el Plan de Comunicación Interna... y empezó a ahogarse. Y [C] empezó a ver que le crecían los enanos,

que esos objetivos tan sumamente estelares que él se había marcado en RR.HH. eran imposibles de conseguir. Realmente es que eran objetivos tremendamente ambiciosos; hay muy pocas empresas que apuesten por desplegar tantos proyectos claves en un año. Es que era su ambición de brillar él muchísimo, a costa del agotamiento de su equipo.

Progresivamente veo que [D] no saca cabeza del agua. Y en mayo de 2006 me devuelven todo lo que es desarrollo de RR.HH. Y él empieza a tener una relación buena conmigo; él se empieza a relajar, a escuchar, a reconocerte tu experiencia —él también tiene su parte buena—. Y me vuelven a poner a [D] por debajo, con su consiguiente mosqueo; ella había visto mi defenestración como su oportunidad de brillar... Y además, esto se lo tengo que comunicar a ella, porque él no se tomó la molestia de decírselo ... Fue muy duro para ella y muy duro para mí. Yo había conocido a [D] antes; la había seleccionado para trabajar en la consultora de la agencia Reuter; y luego, cuando entré en [X], la traje, la fiché. Esto empeoró la relación, lógicamente.

¿Cómo resumirías la comunicación con [C], y su estilo de liderazgo?

Se relacionaba poco... Hasta que yo renuncié al puesto, la comunicación era en reuniones de departamento, en las que marcaba las tareas. Era duro, exigente. Su actitud era despectiva, porque él no reconocía los logros ni la valía de los demás.

Yo creo que era un hombre al que le faltaba ética, porque lo que le hizo al Director de *Marketing* fue dura y puramente por falta de ética. Él tenía una relación con la Gerente de *Marketing* de [Y], y quería potenciarla como fuera; por eso acorraló al otro...: todo por la mayor gloria de la Gerente de *Marketing* de [Y]. Incluso desvió aquí el Plan de Comunicación Interna; todo el brillo y el protagonismo era para la Gerente de *Marketing* por esta razón.

Conmigo, él no entendió que yo estuviera de baja por maternidad: él me pidió una serie de trabajos desde casa, con una niña que tenía dos meses y medio a mi lado. Y yo hablaba con [B] y se lo

decía, que no podía más, que tenía muchísimo trabajo, que estaba de baja por maternidad... [B] me decía que hablase con él... Se lo dije. Él dijo que estábamos en una fusión, trabajo 16 horas diarias... ¡Fue una etapa tan agotadora...!

Luego, en la empresa yo entraba todos los días a las 7 y media de la mañana para evitar los atascos, con la idea de salir a las 4 de la tarde, porque era el escenario que yo me había creado en el grupo [X] –porque eso ahí era posible-: el detentar un puesto de responsabilidad e irte a una hora temprana mientras hubieras cumplido tus objetivos; el tema del teletrabajo era factible también. No comía porque mi idea era irme a las 4 de la tarde; y al final, eran las 7, las 7:30, las 8... esto era así todos los días; por eso renuncié al puesto.

¿Cómo evolucionan los hechos? ¿Cuándo surge realmente el problema grave?

El problema grave surge... El problema gordo es cuando me llama [C] un día y me dice que qué quiero hacer, que qué responsabilidad quiero asumir, que como parte de los acuerdos de la fusión él había acordado con [B] que en el plazo de dos años se iba a ir. Como yo ya le conocía y había salido escaldada con él, yo le dije que estaba bien como estaba, en Desarrollo de RR.HH –que era lo que me gustaba-, que quería continuar apostando por mi familia, y que yo no quería asumir la Dirección de RR.HH porque yo no podía ser un modelo para mis subordinados, porque yo, cuando llegara mi hora, me iba a ir –no podía quedarme hasta las 8 de la tarde si había una punta alta de trabajo-, que estaba bien como estaba; y que si su decisión era incorporar un Director de RR.HH, yo le iba a ser leal y que lo entendía perfectamente. Y así quedó la cosa.

Una de mis responsabilidades en esa época era la incorporación de personal clave: selección de altos cargos. Un día me llama [C] y me dice que hay un puesto que quieren cubrir, el de Director de Desarrollo de Negocio, un puesto que tendría bajo su mando una serie de gerentes comerciales de cuentas clave, gente muy *senior* –yo los conocía, muchos de ellos de la antigua [Y]-, gente con el

colmillo retorcido... Y hacía falta una persona que tuviera una capacidad de liderazgo clara. Y entonces a mí me pasó el currículum de un conocido suyo...: me dijo que le entrevistase para el puesto de Desarrollo de Negocio.

Yo le entrevisté. No me gustó por que vi que le faltaba liderazgo, que le faltaba compromiso con la compañía, una serie de características determinadas que son lo que llamamos competencias claves de la empresa. Como era un conocido de [C], hice un informe un poco tibio, pero sí se lo expresé verbalmente y por *e-mail*, a él y a [B]. Ellos deliberaron y vieron que no era el perfil para Director de Desarrollo de Negocio, porque el equipo que iba a asumir era excesivamente *senior* y complicado. Y entonces decidieron que lo iban a colocar de Director de RR.HH. Me lo pusieron de jefe.

Yo le había preguntado por el sueldo , por su trayectoria..., me había contado las movidas con dos empresas anteriores –por eso yo había considerado su falta de compromiso-; en fin, preguntas muy confidenciales. Bajo ningún concepto yo le hubiera entrevistado si hubiera sabido que ese tío iba a terminar como jefe mío. Yo no pregunto a una persona por su sueldo si no es absolutamente necesario...

Yo no sé por qué razón, si porque se enteró de que mi dictamen no había sido positivo, si fue porque le molestó que yo le entrevistara y removiera toda su trayectoria o datos muy confidenciales que él como jefe mío no me debería haber dado... o él sabía que yo había sido la Directora de RR.HH, o que estaba asumiendo un equipo que había sido mío... ivete tú a saber lo que se le pasó a este hombre por la cabeza!... que el caso es que, justo a la semana de entrar, [E] empezó a machacarme.

Yo estaba trabajando con [C] en un Plan de Integración de las dos plantillas, porque después de la fusión había mal ambiente, desconfianzas... [Y] era una plantilla con una media de edad mayor y estaban más cualificados que el grupo [X], pero su empresa no había dado beneficios, mientras que a [X] la llamaban 'la churrera', porque hacía cursos como churros, estandarizados y menos cualificados que los que hacía [Y].

Bueno, el caso es que dentro del Plan de Comunicación Interna se había montado un Plan de Integración, que yo estaba llevando con [C], y que había quedado a medio desarrollar en julio de 2006. Había reuniones de estrategia semestrales, en enero y julio, donde se reunían las 40 ó 50 cabezas de la organización, los 40 puestos de más responsabilidad; allí se les contaba las estrategias de la compañía, se hablaba de lo conseguido y de lo que quedaba por conseguir. Bien, pues en la reunión de estrategia de ese mes, los grupos de trabajo se habían centrado mucho en materia de integración, en general en RR.HH; y con este material que obtuvimos de los grupos de trabajo, yo tenía que continuar con mi Plan de Integración. Pero en agosto se va todo el mundo de vacaciones; y el 11 de septiembre se incorporó a la empresa [E]. El Plan de Integración había quedado un poco en suspenso, a la espera de que este hombre empezara a integrarse en la empresa y tal.

Un 17 ó 18 de septiembre, a la semana de incorporarse [E], yo les envié un *e-mail* a [C] y a él —a [C] porque era la persona que había estado llevando mano a mano el proyecto conmigo, y a [E] porque era el nuevo Director de RR.HH, aunque no tuviera ni idea de qué iba el tema—. En este *e-mail* iba todo el borrador que yo quería enviar a toda la plantilla en materia de integración; yo les decía: ‘pues volviendo sobre el tema de integración que habíamos dejado pendiente, os comunico..’; cualquier comunicación de este tipo como iba dirigida a toda la plantilla, había que consensuarla mucho, había que medir hasta la última coma. Por eso yo envié el *e-mail* a los dos, aunque fuese dirigido fundamentalmente a [C].

Y entonces, para mi sorpresa, me envía un mensaje, un *e-mail* en contestación, diciéndome que no le parecía bien que ese *e-mail* se lo hubiera enviado a [C] sin que él y yo lo hubiéramos hablado antes. Fui a su despacho para decirle que no pasaba nada, que lo hablábamos, que lo consensuábamos, que se lo había enviado a [C] porque era la persona que llevaba este proyecto anteriormente. En fin, una cosa tan sencilla como esa que le había dicho —él que manejaba el lenguaje de una forma...!: en vez de allanar el camino, él lo utilizaba para envolverte, para ponerlo en contra de ti, y al final ya no sabías ni lo que habías dicho...

Él empezó a utilizar el lenguaje de esa manera: empezó a decirme que qué es lo que quería decir, que si [C] era para mí más importante que él, que si yo consideraba que era a [C] a la persona que tenía que reportar... Me dejó patidí fusa con esas cosas que me dijo. Al final, yo corté y le dije: 'pero [E], ¿qué es lo que he dicho que te haya podido molestar a ti?; lo único que te he dicho es que [C] llevaba antes este proyecto, y que ahora, por supuesto, lo vas a llevar tú, pero tú te acabas de incorporar hace una semana y, por lo tanto, no estás al corriente, ¿no?'. El tío acabó reculando: 'Mira, [F], es que el Plan de Integración es muy importante, y a [C] le tiene muchísima tirria toda la plantilla' —y eso era cierto—; pero me dijo cosas del estilo: '¿tú quieres que vayamos ahora mismo al despacho de [C]?', o '¿tú sabes para qué he entrado en la compañía, [F]?, ¿quieres que [C] te lo diga en persona, directamente?; tú eras antes el responsable del Departamento pero ahora ya no'. Y yo le decía: 'pero si lo asumo perfectamente, ¿pero qué está pasando aquí? Si yo lo único que quiero es colaborar contigo, si te he enviado este *e-mail* precisamente para que estés informado, si por eso te implico, porque estoy esperando que te incorpores y te metas en el tema, si por eso te he copiado'. No entendía qué podía haber dicho que le hiciera pensar en otra cosa... Fue mi primer encontronazo, a la semana de llegar él exactamente.

Al día siguiente, quedamos para hablar de la integración. Y todo lo que me había dicho —debió ser que tuvo entre medias una reunión con [C]— cambió de nuevo: y otra vez a reprocharme que por qué no había hecho nada sobre el Plan de Integración, que si yo no me enteraba de lo que él decía.

Él llevaba poco tiempo allí, tampoco había recibido instrucciones...

Las conclusiones se sacaron después de la reunión, entre el 15 de julio y el 31 de julio; había un montón de cosas que hacer a la vez; todo el mundo se fue de vacaciones; total, otra bronca. (Si quieres, te envío el informe que le pasé a ACAL, para que conozcas con detalle las conversaciones). Me gritó, me hizo llorar en una ocasión. ¡Yo me sentía tan amenazada!... porque mi marido estaba sin trabajo —había habido una reestructuración en su empresa

y llevaba 6 ó 7 meses sin trabajo-. Yo veía que me podía quedar en la calle, porque su estrategia era la de aislarme, arrinconarme, y la de vender mi imagen como la de una persona conflictiva, que no estaba aceptando su incorporación a la empresa como Director de RR.HH.

¿Cómo lo consideras?

Lo considero como una persona que no está bien de la cabeza. Una persona que tiene miedo a lo que le rodea... Por lo visto, él tuvo una serie de conversaciones tanto con [D] como con [G] –que eran las dos personas que me habían reportado y con las que yo tenía una excelente relación-, y les estuvo preguntando por mí, que cómo era yo como jefa... Ambas le hablaron muy bien de mí –[G] le dijo que yo era la mejor jefa que había tenido-; yo creo que eso le debió de terminar de cabrear. Yo le decía a [G] que no le dijera esas cosas... '¡que es que encima me buscas la ruina! Entonces, él le decía que mucho cuidado con las cosas que me decía, que él esperaba lealtad, y que no debíamos entre nosotras comunicarnos, que todo lo que él les dijera a ellas no debían comunicármelo a mí...

Me gritó, por una serie de cosas que están en el informe... Como ya habíamos tenido varias, en esta ocasión, cuando me empezó a gritar, yo le dije –como cuando hablas con un niño pequeño, que le tienes que vocalizar para que se entere bien de lo que le estás diciendo, porque no le entra en la mollera-: '[E], este informe no te lo he podido tener porque esta persona no ha querido venir –era una evaluación de potencial- porque tenía la apertura de un proyecto para un cliente nuevo; si quieres, vete a hablar con ella y le tiras de las orejas, le dices que venga inmediatamente a que yo le haga la evaluación de potencial, pero no lo he podido tener porque se ha negado a hacer las pruebas que teníamos que hacerle'.

Fue todo así el primer mes –desde el 11 de septiembre hasta el 11 de octubre-. Casi no se reunió conmigo; tuvimos dos o tres agarradas; me decía cosas en las que generaba mucho silencio: 'pero bueno, [F], ¿no me has entendido lo que te he dicho antes?' *(silencia)*

cio) ¿cuando hablo contigo no me entiendes?, ¿cómo te tengo que explicar las cosas para que me entiendas?; no sé, estoy empezando a preocuparme contigo’...

Él decía: ‘tienes que hacer X’; y al poco rato me decía: ‘¿me has entendido lo que tienes que hacer?’, y yo contestaba: ‘sí, X’; –‘no, [F], te he dicho que tienes que hacer Y, ¿es que tú no entiendes cuando se te habla?’... ¡Y todo con una falta de respeto...!, es que me trataba peor que si fuera una becaria..., ¡que yo había estado en el Comité de Dirección unos meses antes...! A mí me da igual el rango que ocupe la persona en la organización o en la vida; es que yo no me dirijo a ella en la vida jamás así, por dignidad.

¿Cómo continuaron las cosas?

El 11 de octubre, él me llama a su despacho para explicarme qué es lo que ha hecho en el organigrama y cuál va a ser la organización del Departamento. Lo que había hecho había sido colocar a [G] arriba, como Gerente de Relaciones Laborales y Organización. Le da proyectos que habían sido míos, como el tema del estudio retributivo y política salarial, y le dice que lo comunique a toda la plantilla en la reunión de cierre de ese proyecto –ese proyecto lo había llevado yo de la mano de una consultora externa-. Yo a [G] la valoro muchísimo y es una estupenda profesional, pero esto lo hizo [E] para defenestrarme a mí y para crear una rivalidad entre las dos en el Departamento. Y así lo entendimos las dos. Y ella me decía: ‘es que no puedo hacer otra cosa; tengo que hacer lo que este tío me dice’. Yo lo entendía pero me dolía, porque era mi proyecto; todo el mundo sabía que era mi proyecto, y todo el mundo interpretó esto como una defenestración.

A [G] le dio varios proyectos clave que yo había estado llevando desde el principio al fin. Se los dio a ella para que los asumiera y los comunicara ella. La hizo Gerente de Relaciones Laborales y Organización, y creó la figura de Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos que era yo. Me colocó aquí una serie de personas, y abajo del todo estaba yo. Yo iba a reportar a un Gerente de Desarrollo de RR.HH.

El 31 de octubre publicé el puesto – a mis espaldas, sin decirme nada- en “El Mundo” y en “Expansión.” Yo me enteré antes porque [D] y [G] me lo dijeron..., y él les había pedido expresamente que no me dijeran nada, que era una decisión de la Dirección... pero ellas, que me tenían lealtad y amistad, no habían podido dormir y terminaron confesando: ‘que sepas que entre todos estos anuncios, que entre todos estos puestos que se van a publicar en el anuncio del próximo domingo está el tuyo. Él nos ha dicho que no te digamos nada, que ha sido una decisión de la Dirección, y que las personas tomarán sus propias conclusiones’. Básicamente, lo que les estaba diciendo era que era una manera de forzarme a mí a irme. Él no me dijo nada, y llegó el domingo y ahí estaba mi puesto en el periódico.

Fue una cosa paralela: él publicó los organigramas de RR.HH y yo pasaba a reportar a un Gerente, que dependía de un Director que dependía del Presidente –cuando yo antes había reportado directamente al Presidente-; o sea, un descabreo brutal, y todo esto al mes de llegar. ¿Qué cosas tan graves había podido hacer yo para que él pensara que yo era tan inútil como para no poder asumir el puesto de Gerente de Desarrollo de RR.HH? Pues... nunca lo sabré.

¿No te recibió, no te lo dijo personalmente?

Me lo dijo después, el lunes siguiente. Me llamó a su despacho... (Paralelamente él había estado haciendo una serie de maniobras para venderme como persona conflictiva que no hacía su trabajo. Yo me dije: bueno, voy a esperar, yo voy a ser un corderito, porque mi marido está sin trabajo, y yo no puedo dar ningún paso para que pueda avalar su teoría de que yo quiero montar problemas). Su versión fue que él había publicado ese puesto porque necesitaba una persona que estuviera de sol a sol, que prácticamente durmiera en la compañía, y que yo no tenía esa disponibilidad. Yo le dije que efectivamente no tenía esa disponibilidad, pero que sí le podía ofrecer resultados, porque yo, con una jornada de cinco horas, había montado un Departamento de RR.HH y había sido tan eficaz para que en el momento de la fusión el Presidente pensara en mí para la Dirección de RR.HH... Tuvo un pun-

to de lucidez, para no hacerme muy explícito el que directamente quería que me largara de la empresa; me contó esa milonga, que es una milonga machista.

Yo entraba a las 8 y salía a las 4... aunque no salía nunca a las 4: yo siempre le echaba 10 horas de trabajo a la empresa... era la primera que estaba ahí... a veces llegaba antes del que abría la puerta.

El 11 de octubre me dijo que yo iba a quedar par a la gestión del talento (selección, formación y evaluación de potencial de gerentes y directivos). Luego me di cuenta que eso era un poco falso, porque a mí me dejaba más bien la parte administrativa, y la parte técnica –de idear– la asumían ellos. Cuando terminó de contarme todo el tema del organigrama, cambió de tema y me dijo que él esperaba que a partir de ese momento la relación conmigo mejorara, porque habíamos empezado muy mal, y si continuaba la cosa así, en el plazo de un año estaríamos sentados en esa misma mesa con una carta de despido. Que él tenía la percepción de que yo le estaba haciendo la cama, que estaba torpedeando el Departamento desde dentro. (Te puedo dar mi palabra que yo no había hecho nada de eso: soy una persona absolutamente leal; me había ganado a [C], que era un hombre durísimo, y asumí como un corderito todo porque yo sólo quería trabajar en una empresa en la que se me permitiera conciliar con mi vida personal... porque si yo hubiera apostado por mi carrera, hubiera ido a por todas..., y yo aceptaba todo lo que se me echara con tal de poder ocuparme de mis hijas). Que él era un perro viejo y que, si tenía que actuar, actuaba (había pasado por empresas en las que se había tenido que relacionar con Secretarios de Estado –fue Director de RR.HH de [W, empresa pública]). Le dije que no me conocía, que estaba hablando desde el prejuicio, pues se había sentado literalmente cuatro veces conmigo. Le dije que, efectivamente, la relación no había sido buena, porque esas cuatro veces que se había reunido conmigo eran para gritarme y regañarme, y yo tenía 39 años y no tenía edad para que me tratara de esa manera. Él me dijo que era una persona muy rígida, que quizás se debía a mis 39 años precisamente... –yo le llevo tres años–. Yo le decía: ‘yo espero demos-

trarte que no estoy intentando torpedear el Departamento , pero tú me estás diciendo que dentro de un año más o menos me vas a poner la carta de despido encima de la mesa' Él contestó que él no me había dicho eso , que estaba manipulando , que me había dicho que, a lo mejor, dentro de un año, él se iba de aquí porque no me aguantaba... Y o le dije que iba a intentar por todos los medios cambiar su manera de pensar sobre mí; vamos, que me puse en sus pies. Yo lo único que quería era trabajar.

Has hablado que hizo maniobras... de cosas que hizo por detrás. Me gustaría que describieses alguna.

Eso está detallado en el informe, pero te cuento una. En octubre estábamos en un proceso de selección para personal clave, y lo habíamos hecho a través de un *head-hunter*, un caza-talentos. Yo le iba suministrando información tanto verbalmente como por *e-mail*. Los *head-hunters* funcionan captando directivos de empresas de la competencia; ellos llaman directamente al director comercial de una empresa que se dedica a lo mismo que tú, y lo captan. Hablando con [A] sobre estos puestos, me dijo que hablaría con [B] si tenemos algún acuerdo de no agresión con estas dos empresas –dos empresas de RR.HH-. Entonces, como [B] estaba siempre por ahí reunido y no daba con él, y sabía que siempre se conectaba en el *e-mail* a primera hora de la mañana desde su casa antes de venir a la oficina, le pregunté que si teníamos algún pacto de no agresión con esas dos empresas; entonces [B] me devolvió la contestación por *e-mail* con copia a [E]. Esto era un tema menor, de detalle; yo sólo le pedía un dato: formaba parte del desarrollo de mi trabajo. Y [E] se mosquea y me envía un *e-mail*, diciendo que cómo puede ser que él se entere de cómo van los procesos de selección porque [B] le ponga en copia de cómo va, que no le estoy informando y que tengo que ser más proactiva en la comunicación verbal y escrita. Y al cabo de un momento , recibo un *e-mail* de [C], con copia a [B] y a [E] –[E] había puesto en copia oculta a [C] y a [B], y [C] lo que había hecho es darle al 'contestar a todos' y habían salido contestados todos los que estaban en copia oculta, con lo cual se descubrió el pastel-. Y [C] lo que venía a decir era que efectivamente yo no estaba informando

a la compañía sobre cómo iba ese proceso de selección... Lo que yo estaba haciendo era informar a [E] porque él me había pedido que todo se lo dirigiera a él y que él repartía la información; él me había dicho que yo le reportase a él y que él repartía, pero él no repartía, o repartía lo que le apetecía. Es decir que la imagen que él estaba vendiendo de mí era que el trabajo no se estaba haciendo. Lo que pasa es que le salió el tiro por la culata, por que [C] devolvió el *e-mail*, y me percaté perfectamente de toda la jugada... ¿Qué es lo que hice? Pues imprimir todos los *e-mails* que yo le había estado enviando los días anteriores informándole "de pe a pa" de cómo iban esos procesos de selección, y me los llevé a mi casa. Ésas son mis pruebas. Y a él le dije muy finamente: 'como verás por los *e-mails* anteriores, estás absolutamente informado de todo, y lo único que te faltaba conocer es si a esas dos empresas se las podía contactar o no'.

Así con varias cosas. Por ejemplo, había un proceso de selección –un Gerente de Línea-, clave para [A], y me pidió que le diera mucha prioridad. Y cuando se lo comenté a [E], pues me dijo que no, que no era prioritario ese proceso de selección hasta el mes de diciembre. Y entonces, hablando un día [E] con [C] de procesos de selección varios, [C] le preguntó que cómo iba ese proceso de selección, y [E] le contestó que no tenía ni idea de que hubiera un proceso de selección de Gerente de Línea abierto: '¿Qué me dices?!, es la primera noticia, [F] no me ha dicho nada.' [A] se rebotó muchísimo, y afortunadamente había habido un Comité de Dirección en los días anteriores, en los que aparecía bien claro el tema del Gerente de Línea como uno de los procesos de selección a cubrir. Lo que pasó es que el que me lo había parado era él.

Yo en la comunicación escrita tenía que ser sumamente cauta; yo no podía decirle a [A] en un *e-mail* que ese proceso me lo había parado [E]. Por eso le llamé por teléfono –por la amistad que tenía con él-, y le dije: 'el proceso me lo había parado él, y si te vas al Comité de Dirección, verás que está perfectamente informado, pero él me ha dicho que esto no corre prisa'. Y entonces me dijo: '[F], que sepas que esto es lo que le ha dicho también a [B], que tú no le habías informado a él...'. Y así continuamente.

¿Qué hiciste?

Yo estuve así muy quieta. Y paralelamente él empezó a tener una mala relación con [D], porque él era igual de grosero y maleducado con ella que conmigo. Pero [D] era más remangada y se las devolvía. Y entonces la empezó a enfiar de mala manera. Tanto la enfió..., que en mes y medio la despidió.

Ella era una técnico de selección y la que llevaba la gestión administrativa de la formación. Le fue quitando atribuciones y dándomelas a mí; a ella le dejó el puesto sin contenido..., y a mí me dio un poco de respiro. No tenía más remedio, porque, además de mi trabajo, yo tenía que hacer el de [D]. A [D] la despidió a principios de diciembre. Y todo fue muy feo, enredando todo también, dando información tergiversada, mintiendo sobre ella, puteándola.

En diciembre de 2006 tengo una reunión —en la que [E] no está porque había tenido que llevar al médico a un hijo suyo— con [C], con [B] y con [A]. Estábamos hablando de una selección de puestos clave y demás. Y entonces me dice [B]: 'Oye, [F], se ha incorporado recientemente el director de la delegación de Barcelona, y todavía no le has hecho su plan de acogida'. Le contesté que estaba hasta arriba de trabajo, con el trabajo de [D], con la auditoría de calidad que ella llevaba, con la selección de puestos clave, con el plan de formación de los directivos... Y [C], que ya empezaba a manifestar abiertamente su enemistad con [E], saltó y le dijo a [B] que [E] estaba saturando al departamento, que los tenía totalmente acogotados. [E] se había marcado como objetivo personal para el 22 de diciembre los Planes de Desarrollo Individual, el Plan de Formación... y eso hubiera supuesto que hubiéramos trabajado a destajo, fines de semana incluidos; no era consciente de que la carga de trabajo era inasumible. [C] le dijo a [B] que hablase con [E]: que nos dejase respirar un poco, que centrarse las prioridades; y [B] se lo debió de decir. Y, a partir de ahí, dejó de hablarse conmigo.

Cualquier comunicación que había que hacer para el desempeño de mi trabajo, cualquier guía, él no me la proporcionaba. Dejó de sentarse conmigo, dejó de reunirse... no me saludaba si me lo

encontraba por el pasi llo. Y, paralelamente, él continuó dando muestras hacia la organización de que yo estaba defenestrada, y que la persona de su confianza era [G]. Cosas tan tontas como el presupuesto del Departamento de RR.HH, que yo lo había llevado siempre, y se lo dio a ella...

¿Qué hiciste?

¡Pues aguantarme, ¿qué voy a hacer?! No podía recurrir a la representación sindical, por ejemplo... Ten en cuenta que yo había sido la gerente de RR.HH. Había sido la persona que había peleado con el comité de empresa, que yo representaba a la empresa y ellos a los trabajadores. A posteriori, cuando ya estoy de baja, sí que les envió un *e-mail*, explicándole toda la situación.

¿Cómo lo vives?

Cada vez peor. Cada vez me va afectando más, porque todo este desprestigio me estaba minando mucho mi moral. Estaba avergonzada, con un sentimiento de vergüenza horrible, porque le estaba dando toda la carga de trabajo relevante a una persona menos *senior* que yo. [G] y yo fuimos a hablar en enero de 2007 con [B] para explicarle lo que había pasado con [D] realmente: 'mira, habéis tomado una decisión nefasta sobre [D], la habéis despedido porque este hombre os ha contado mil y una trolas, y ha tenido un comportamiento con ella falto de ética: la ha puteado le ha hecho de todo, le ha puesto literalmente a limpiarle la mesa a [G]...'

(Cambio de cinta)

Primero fuimos [G] y yo a hablar con [B]... y le conté todas las cosas que estaban pasando conmigo también. Pasadas unas semanas, mi situación era insostenible, porque este hombre no se hablaba conmigo para darme guía –por ejemplo, si había consensuado un determinado formato para la elaboración de los planes de desarrollo individual... y no me dio esa información a mí... ni cuándo había que presentarlo, ni nada-. La incomunicación era brutal. Yo estaba entrando en una vía muerta, mi trabajo se

estaba viendo perjudicado... la calidad de mi trabajo. Primero, porque no me daba guía y porque las pocas veces que nos habíamos visto era para regañarme por algo, y porque verdaderamente yo estaba entrando en una dinámica mental de depresión que me estaba afectando. Yo estaba obsesionada con mi problema, eso me impedía ser efectiva. Hablé con varias personas de mi confianza y me decían que hablase con él, pero yo les decía que era insostenible. Ya no podía más.

A raíz de la primera conversación que [G] y yo tuvimos con [B], [B] había preguntado a otras personas sobre [E], y todo el mundo le dijo que era un tío intratable, maleducado –él también tenía el área de Innovación-, que no se podía trabajar con él, que le tenían miedo. Yo, entonces, fui a hablar con [B].

Yo le dije que no podía continuar trabajando así: ‘necesito que me digas si vas a hacer algo, o cómo debo actuar’. Al principio intentó defenderle un poquito (me dijo una frase morrocotuda: me vino a decir que habría que saber qué había sido antes, si el huevo o la gallina). Entonces yo le dije que parecía mentira que me dijera esto, que me conocía y sabía que yo no había tenido una movida con nadie del trabajo. (Al revés: soy una persona apreciada por que trabajo de forma colaborativa –nunca impuse cosas de mal rollo cuando tenía mando-, la confrontación no es mi estilo – yo creo que por eso me ha ido así de mal; a lo mejor si le hubiera parado los pies desde el primer día me hubiera ido mejor-; tengo miles de defectos, pero yo no soy guerrera, y [B] me conocía porque había trabajado un año y medio con él). ‘Tú te reúnes con él y él te está poniendo la oreja así; y yo llevo viviendo esta situación desde el mes de octubre y no te he dicho nada, y han pasado cosas muy gordas, como la publicación del anuncio con mi puesto de trabajo o mi defenestración en el organigrama’. [B] empezó a decirme que sí, que era consciente que se había equivocado, pero que no podían despedirle, porque la organización no podía transmitir la idea de que se contrataban y descontrataban directivos con tremenda alegría. Me aconsejó que aguantara, que fuera yo la que diera el paso de reunirme con él, que nos reuniáramos los tres

si hiciera falta y que él actuaría como árbitro; y que si él me gritaba, que yo hiciese lo mismo...

Pero yo no estaba fuerte: a mí me temblaba el mentón en esta reunión con [B], y no lloré porque Dios no quiso. Luego ya empecé a llorar... y y a no paré: me he tirado un año llorando, una incontinencia emocional pero de la leche! Ya había llorado con [E] en una reunión a puerta cerrada en la que él "se pasó tres pueblos" conmigo; bastante vergüenza y escarnio me supuso, con los años que tengo, ponerme a llorar delante de mi jefe; no me había pasado en la vida! Y yo le decía a [B]: '¿pero cómo le voy a gritar...?!' —eso podría haber sido causa de despido procedente. ¡Es que tenía narices las cosas que me pedía [B] que hiciera...! Yo aguanté un par de semanas más. Había prevista una reunión para el lunes siguiente con el Departamento de RR.HH. Yo, de pensar que me iba a tener que sentar con este hombre, con el miedo que le tenía... Estuve todo el fin de semana dándole vueltas a la pelota. Fui acumulando ansiedad, y el lunes por la mañana me levanté llorando a moco tendido. Fui a dejar a mi hija al colegio y me fui directamente al médico de cabecera a decirle esto. Entré llorando no sabes cómo... Fíjate, hablo del tema, y mira... *(se emociona)*.

Si quieres, no entres en estos detalles... que estabas muy tranquila ¡y mira ahora...!

No te preocupes, ¡si me ha visto llorar hasta el apuntador...!

La médica de cabecera era una chica de treinta y tantos años, a la que conocía porque me había gestionado la baja por maternidad. Era encantadora. Pero yo creo que el tema de la ansiedad y la depresión relacionados con un conflicto laboral les pilla un poco, no sé, fuera de lugar... Yo me busqué un psicólogo particular que me costaba una pasta, porque yo estaba fatal, ¡con un descontrol...! Lo que más me preocupaba es que yo tenía un descontrol bestial sobre mis emociones. Yo temía que me fuera a dar un petardazo, un ataque de ansiedad. Yo necesitaba ir colocando todas las cosas en mi cabeza. Por eso me fui a un psicólogo...

Yo soy una persona normal y corriente. Nunca había tenido que ir al psicólogo. Se lo comentaba el otro día a [..., la responsable de ACAL]. Yo tengo un hermano que ha sido drogadicto, heroinómano; perdí a mi padre con 22 años, tras una enfermedad larga y dura..., pero nunca he necesitado un psicólogo. He ido encajando los golpes como cualquier persona normal. No soy de tendencia depresiva ni nada que se le parezca. Al contrario, soy una persona activa y alegre. Puedo dar la imagen de seriedad inicialmente, pero soy una persona que me gusta disfrutar de la vida. Y en esta ocasión, es que no tuve más cáscaras que reconocirme a mí misma que no estaba bien...

Que necesitabas ayuda externa.

Sí. Y eso le fue generando más confianza a mi médico de cabecera. Le pedí que me derivara a la psicóloga; al principio no quería, porque decía que estaba saturado el servicio.

Y al cabo del tiempo, después de muchos meses muy inactiva –yo estaba en estado catatónico: no pensaba, no hacía nada; mis días iban pasando pero sin gran actividad-... hasta que un día empecé a pensar, fui madurando todo, y me dije: esto no puede quedar así; todas las que me ha hecho este tío, con el consentimiento de la dirección de la empresa, no puede ser; este tío no se va a ir de rositas; no puede ser que vaya puteando al personal con el que se encuentra sistemáticamente y que no le pase nada. No me mueve el afán de venganza. Es que se tiene que enterar de que no puede tratar a la gente así, y si la tata, te vas a enterar de que de vez en cuando te va a pasar una cosa como ésta.

Entonces me fui a asesorar al Instituto de la Mujer; me derivaron al Centro de Información de los Derechos de la Mujer, y ellos, a ACAL. Y así fui dando forma un poco a mi caso. La gente me decía que eso era acoso. Una de las cosas que me decían era que yo necesitaba tener todo muy documentado. Una de las razones por las que yo quería acceder al Servicio de Psicología de la Seguridad Social era porque en su momento yo pediría un informe –lo tengo pedido-: la psicóloga me ha dicho que es uno de los casos de acoso más flagrantes.

Progresivamente me fui inf ormando más, y después del v erano tomé la decisión de que no iba a pactar un despido ni me iba a conformar con que me dieran un trabajito de *free lance*, después del desprestigio tan brutal al que me habían sometido delante de toda la organización –porque [B] estaba dispuesto a darme ~~traba~~jo como *free lance*. Y yo pensaba que por qué narices iba a ~~traba~~jar para una empresa que me había hecho polvo –ies que me han dejado por los suelos: era la Directora de Recursos Humanos y he acabado de técnico...!-. Yo lo que quería –par a curarme- era no volver bajo ningún concepto a esa empresa, y ~~solidar~~ ante el juez la extinción de mi contrato de trabajo por incumplimiento grave del empresario, por acoso laboral.

¿Lo has hecho?

Lo he hecho, y está pendiente. Ha habido una conciliación; el los no han querido conciliar. Porque yo tengo muy claro que, o me dan una indemnización por daños y perjuicios –me está costando dinero el abogado, el psicólogo, el informe de aquí, el de allá, el daño que me han hecho...-, o veo a este tío sentado en el banquillo. No sé si me voy a pedir una excedencia para no verle el careto a este tío...

Ya me ha dado el INSS (Instituto Nacional de la Seguridad Social) el alta. La psicóloga de la Seguridad Social es totalmente contraria a que me den el alta... Ha habido un cambio en la legislación: antes te mantenían la baja hasta el año y medio y ahora al año el INSS toma cartas en el asunto , y ya no es una decisión de tu médico de cabecera, sino que te llama un psicólogo ... A mí me llamaron a una reunión..., y te pregunta cuántas pastillas toma al día, qué puesto ocupaba en la empresa y si había presentado demanda... Yo lo he impugnado, pero me han dicho que la baja se replantea sólo para casos muy graves, y que una ansiedad relacionada con conflicto laboral es un alta...

A mí me extraña que no hayan querido llegar a ningún tipo de acuerdo, porque [B] es una persona que tiene sentido común... Y a mí no me apetece nada ir a juicio; si voy me va a dar la satisfacción de saber y ver a este tío que también lo está pasando mal,

pero también a mí me va a suponer un desgaste importante: es sentarme allí y que me pongan a hacer de un burro...

Has contado lo que te ha pasado, pero ¿qué puedes decir específicamente de la comunicación? En general, la comunicación con los empleados funciona a través del correo electrónico, teléfono, intranet...

Sí. En el Plan de Integración –dentro del de Comunicación Interna– se tenían contempladas otras posibilidades –ahora no las recuerdo muy bien, porque me fui en ese momento–, se iban a fomentar iniciativas de los empleados; por ejemplo, someter cada cierto tiempo la iniciativa más interesante de un empleado a un comité, con un premio asociado. Y hacer todo esto a través de la Intranet...

¿El Plan de Integración se ha puesto en marcha?

Sí. Yo te puedo hablar de este Plan de Integración en sus inicios, porque lo llevaba yo con una consultora externa. [E] se llevaba fatal con esta consultora, y lo que hizo fue boicotearlo a saco.

Se planteó sobre todo teniendo en cuenta que estábamos en una etapa de fusión, porque teníamos la constancia a través de encuestas al personal, y con la opinión de los 40 puestos más relevantes... para que dieran su opinión sobre cómo estábamos en temas de comunicación... ¡Si mi empresa ha sido para mí estupefacta hasta el momento de la fusión...! Eran majísimos. No dejo de apreciar a [B], aunque me ha ya dado de lado; sé que tiene muchas cosas buenas, aunque las malas me han ya afectado a mí directamente.

¿[E] sigue allí?

[E] sigue allí...

¿En el mismo puesto?

Le han puesto por encima (*sonríe*). En Dirección de Recursos Humanos está [H], que es hermana de [B], con la que yo tenía muy buena relación. Cuando les comuniqué mi vuelta a la empresa,

hablé con [H], y él me dijo que quería hablar conmigo antes, que quería saber qué quería hacer yo. [H] vivió muy cerca mi problema y se involucró mucho conmigo. Entonces, no sé si el hecho de que vaya a trabajar con [H] puede suavizar las cosas o propiciar que haya una negociación. Pero esa negociación tiene que pasar por una indemnización por daños y perjuicios; yo estoy empeñada en esto.

[E] no sé exactamente el puesto que ocupa; solamente sé que le han puesto por encima. Ahora tendrá Marketing, Innovación, RR.HH...

¿Qué me puedes decir de cómo se desarrollaban las reuniones, sobre la comunicación ascendente, etc.?

Dentro del Plan de Comunicación Interna se instauraron reuniones periódicas de departamento; esas no se hacían antes con la misma homogeneidad, pues había gerentes que sí eran más proclives a la comunicación y otros que no. Entonces, con la monitorización de RR.HH se instauraron estas reuniones que creo que eran mensuales, en las que se monitorizaba que el gerente hubiera transmitido los mensajes de empresa, de estrategia...

Sobre la comunicación ascendente...: periódicamente desde RR.HH se hacía una encuesta en la que pedíamos a los empleados que, de manera anónima, aunque diciendo si pertenecían a formación institucional o a formación corporativa, determinaran si sus jefes les habían explicado cómo iba tal cosa o la otra, o si tenían conocimiento de cómo iba a ser su plan de formación para 2008, si tenían conocimiento de cuáles habían sido los beneficios de la compañía el año pasado... Porque todo eso eran mensajes que habíamos pedido previamente nosotros que ellos fueran canalizando en cascada hacia abajo..., y detectar cuál de las dos unidades de negocio podía tener más problemas en la comunicación.

Ten en cuenta que [Z] es el producto de la fusión de dos empresas que tenían dos estilos diferentes. En el grupo [X] eran mucho más sistemáticos: [B] es un hombre muy organizado, y él le daba mucha importancia a las reuniones periódicas, con sus actas, todo

muy bien documentado..., y también daba mucha importancia a la utilización de la Intranet como vía de comunicación; en eso, el grupo [X] estaba muy curtido. Y en [Y] eran mucho más anárquicos: los jefes, ni habían tenido autonomía ni tenían la autoridad para gestionar a sus equipos desde el punto de vista humano; eran meros jefes técnicos que te decían por dónde tenías que seguir, pero las decisiones sobre carrera, sobre subidas de sueldo, etc., no las detentaba el jefe que conocía al empleado, sino que era [C] el que decía esto o aquello; no había una política de RR.HH. desarrollada... Y lo que había que hacer con la fusión es crear en [Y] la disciplina en la comunicación.

Sobre todo en formación institucional –en [X], porque aquí el perfil de la gente era más joven– había una política más participativa: gerentes mucho más integradores (por ese poso sindical de algunos de ellos, como ya te he comentado, y por esa cultura de empresa que se había generado como consecuencia de ese poso sindical), más creyentes en la responsabilidad del individuo, más delegadores; y en [Y] todo esto se fomentaba mucho menos.

¿Había libertad de expresión?

En general sí había libertad de expresión a partir de la fusión. La reunión de estrategia de enero de 2006 fue muy encorsetada. Y, sin embargo, en la del mes de julio, como lo que se pretendía era que la gente se expresara libremente en esos grupos de trabajo que se crearon en materia de integración, fusión y recursos humanos, la gente empezó a hablar con una libertad impresionante. Fue como la catarsis por parte de la gente de [Y]; además, y ya había habido un cierto rodaje, una convivencia entre las dos empresas de seis meses entre unos gerentes y otros, ya había un conocimiento mutuo un poco mayor. La gente de [Y] empezó a ver que verdaderamente había algo que podía cambiar respecto a [C]... Se generó más confianza, y así se percibió por la gente de [Y]. En esa reunión de estrategia, [C] salió con el rabo entre las piernas, porque hubo un clamor de todos los gerentes al unísono diciendo que querían otro liderazgo, que se dejaran ya de bicefalías y que fuera [B] el que dirigiera a todo; es decir, querían un cambio. En

cuanto los gerentes vieron que todo apuntaba a que [B] iba a ser el que impusiera su estilo..., dieron el empujón.

¿Cómo eran los sistemas de acogida?

Se elaboraban desde RR.HH conjuntamente con el gerente del área en la que se iba a incorporar el nuevo empleado. La tendencia fue estandarizar cada vez más para no tener entr etenido al gerente o al director cada vez que se incorpor ara una persona, sobre todo porque en la última etapa había muchas incorporaciones y no se podía hacer un plan *ad hoc* para cada persona. Se estandarizó porque ya sabías que el consultor que se incorporaba al área de formación institucional tenía que conocer el negocio de [Z], cuáles eran nuestros clientes, nuestros productos, nuestros servicios, un conocimiento de la compañía, nuestra historia...

El director del área le daba la bienvenida y le contaba algo, luego pasaba al gerente, luego éste delegaba, le ponía un tutor un mentor, que le iba a ir explicando dónde estaba el fax, la impresora, los baños, el comedor ... Se hacía un *check-list*, un listado con una serie de preguntas al empleado donde se comprobaba si se le había contado esto, lo otro... Lo veíamos nosotros desde RR.HH, y lo íbamos corrigiendo.

¿Teníais comidas de trabajo?

A raíz del Plan de Integración, se instauraron los desayunos con el presidente...

Eso lo estábamos poniendo en funcionamiento cuando yo me fui de baja.

En fechas claves –Navidad, etc.- ¿la empresa como tal invitaba a sus empleados?

En Navidad había una cena –una fiesta más bien- por parte de la empresa; después, los departamentos también organizaban su propia comida.

Lo de la empresa era muy divertido... Se reservaba en un sitio que estuviera bien, no cutre; siempre había gente que hacía el paseo, incluyendo a [B]... te reías mucho. La gente iba. Pero a la primera que se hizo, la gente fue un poco obligada –la primera fiesta de Navidad con la fusión, que yo estaba recién incorporada de la baja por maternidad–, porque los ánimos no estaban nada bien para celebrar nada conjuntamente; las dos empresas estaban dándose la espalda la una a la otra, y fue allí con una gran desmotivación... Después, en la siguiente cena, todo cambió; ya había habido más unión. Bueno, es lo que yo veía: cómo me relacionaba con los gerentes de ambos lados...! Yo estaba a gusto con unos y con otros. Pero sí que es verdad que todavía no se había resuelto esa diferencia: al ser negocios radicalmente diferentes, estaban llamados a no tratarse con demasiada frecuencia; no había mucha ocasión para que se relacionaran.

Una de las cosas que habíamos instaurado dentro del Plan de Comunicación Interna, y en el marco de esas reuniones mensuales del gerente con el equipo era que dentro de la agenda de esas reuniones había que llamar a un gerente de la otra área de negocio para que viniera a explicar cuáles eran las actividades que se hacían allí, para que hubiera un conocimiento...

A otros niveles, ¿celebrábais cumpleaños de la gente?, ¿os íbais a tomar cañas juntos?

Había mucho en grupo [X]. Lo veo como una ventaja o un inconveniente, dependiendo de en qué lado estés. Había un grupito cercano a [B] que tenía mucho poder; un grupito que en muchas ocasiones no tenía una categoría jerárquica alta, pues te hablo de una recepcionista, una administrativa, la *controller*, el comercial de grandes cuentas..., eran amigos que llevaban trabajando con [B] desde que aquello era un chiringuito. Aunque no tenían poder dentro de la organización formal, sí lo tenían de manera informal; si estabas en su grupo de cañas y de cachondeo si eras aceptado por ellos, entonces tenías mucho más poder. Yo, por ejemplo, tenía muy buena relación con ellos, pero no me iba a tomar nunca cañas, porque yo tenía niñas pequeñas; y esto y convencida de que si me hubiera ido con ellos, si hubiera estado en ese grupete

muy posible que me hubieran ido mejor las cosas. ¡Vámonos!: tengo el convencimiento.

¿ [E]? sigue comportándose como contigo con alguien más, que te conste?

A raíz de que yo me fuera de baja y que hubiera un juicio pendiente, y que la compañía lo supiera, él cambió de actitud. Él está más suave que un guante ahora mismo.

Mi caso es un poco excepcional; y o he tenido la mala suerte... Normalmente todos los jefes han hecho de paraguas con sus empleados, los han protegido; pero [B]... yo he tenido la mala suerte de que [B] es un poco como una comadreja, de esas personas que cuando ven un problema se esconden... Yo se lo reproché por *e-mail* y, de hecho, él me contestó entonando un poco el *mea culpa*. Ya te digo: así no hubiera tenido la mala suerte de toparme con dos personas que son los dos únicos tiburones de esa compañía...!, porque luego hay gente que tiene sus más y sus menos, pero ellos han sido los dos únicos que yo me los he tenido que comer con patatas, porque han caído en RR.HH. Y ésa ha sido la pena... porque yo estaba encantada en esa empresa.

¿Cómo ves tu situación a día de hoy?

Me supone mucho problema tener que volver allí... pero sé que en estos momentos no voy a estar rodeada de gentuza, aunque tenga que volver a ver a este tío, que sí que es gentuza. Espero que mi caso se resuelva relativamente pronto, porque yo creo que ellos no quieren que yo vuelva tampoco... Aunque no haya indemnización por daños y perjuicios por el momento, sí que me interesaría que me despidieran.

Lo que yo le estoy pidiendo al juez es que permita romper mi vinculación con la empresa con esa indemnización de 45 días por año, y luego con una indemnización por daños y perjuicios. Si no llego a un acuerdo con ellos por la indemnización por daños y perjuicios, se la voy a reclamar por la vía judicial, que ya está en trámite. En lo que sí se está de acuerdo por ambas partes es que ni ellos quieren que yo vuelva ni yo quiero volver; con lo cual, por

lo menos el despido improcedente, de momento hasta que llegue el juicio, es posible que sí que me lo den, para que yo no vaya.

... También es verdad que me han dejado la autoestima por los suelos. Es posible que cambie incluso de trayectoria profesional. Me han dejado como muy agilipollada, como que he desaprendido muchas cosas –como las habilidades directivas, de liderazgo...-; me falta la seguridad... Para replantearme un puesto de responsabilidad en otra empresa, primero me tengo que reconstruir yo un poco determinadas cosas que se han perdido ... Quiero darme un tiempo y pensar por dónde quiero reencauzar mi carrera.

Pues lo dejamos aquí.

Muy bien. No sé si te ha servido de algo, porque mi caso es un poco atípico. (*Se sigue grabando*) En una ocasión me dijo ... –yo estaba seleccionando a primera hora de la mañana, entonces... ya era en la última etapa, cuando él no quería saber nada de mí; recibo una llamada en mi móvil de él; y como estaba seleccionando, yo no le pude contestar a la llamada, y me acerco a su despacho cuando termino de seleccionar –él estaba tecleando- y le digo: '[E], tenía una llamada perdida tuya, y yo estaba seleccionando, ¿tienes algo que decirme?'; y me dijo sin mirarme: 'te he escrito un e-mail; y yo le dije: '¿el e-mail que va sobre el informe...?'; y él contestó: 'está en los e-mails'. Él ni me quería hablar... No le salía de las pelotas hablar conmigo. Era un grosero.

En otra ocasión fui a hablar con él y me dijo... supuestamente iba a hablar del Plan de Integración... (iba a haber una reunión de comunicación interna, potenciada desde la Dirección, en diciembre de 2006, y una de las ponencias era sobre el Plan de Integración). Me habían dicho que fuera yo la que lo expusiera ante la plantilla. La consultora externa que trabajaba conmigo me dijo: mira, yo, sin quererte quitar galones, creo que esto quien lo debe de exponer es [B], el presidente de la compañía, o [E], como director del departamento, porque hay que darle a él mucho bombo. (En aquella época yo estaba tan deteriorada que no tenía ganas de presentarme ante la compañía... Yo era como un ratoncito en ese momento: ¡me habían dejado tan mal...! ¿Quién era yo

para llegar a...? No tenía fuerza moral para hablar en público. Me habían despojado de toda la autoridad moral para presentar...). Me dijo esta consultora: quien tiene que hacer esa presentación es [E]. Yo le dije: '[E], he estado hablando con la consultora y me dice que no soy yo, sino que debes ser tú por una cuestión de empaque, de darle mayor...'. El se quedó callado. Siguió escribiendo. '[E], ¿me has oído lo que te he dicho?'; —sí; —'¿cómo lo ves?'; —'lo que veo es que te has salido con la tuya, que te has librado, tú no querías hacer esta presentación'. Le expliqué, le dije que no era así. —'Si quieres, la hago; —tengo mucho trabajo, ¿te importa dejarme (lo dijo con tonillo desagradable), que tengo mucho trabajo?'. Al final lo hizo [C]. Él no quiso... ¡es que no le salía de las narices!

Es que él era irracional en algunos momentos. Como enfilarse a una persona, le daba absolutamente igual la empresa. [B] y [C] no fueron capaces de decirle: ¡que hagas la presentación que te corresponde...! Él directamente dijo que no.

ENTREVISTA 6 (E. 6)

Empieza diciendo, por favor, tu formación, tus años, tu perfil socio-profesional, a qué te habías dedicado, qué habías hecho...

Tengo 37 años. Cuando sufrí maltrato psicológico tenía 32/33. Estudié Empresariales. Me fui a Inglaterra. Cuando volví, me puse a trabajar. Trabajé poco menos de un año en un sector distinto a la banca. Después ingresé en la banca, trabajé cinco años en [X]. Empecé como gerente de empresas, como comercial de empresas –captando empresas–, luego como director de una sucursal pequeña, después como responsable de empresas de una zona determinada, y finalmente como director de una oficina de empresas en [ciudad del norte de España], que es donde he sufrido el acoso psicológico.

Yo me fui de [X] debido a esa situación. Estuve trabajando en [Y, otra entidad bancaria] un año y poco más; estuve tan poco tiempo porque llegué tocado, trastornado... se notaba que 'algo raro le pasaba a este chico', pero yo no quise contar nada de lo anterior. Yo tenía un comportamiento totalmente autista, por las secuelas psicológicas a raíz de lo que me pasó en [X].

Después estuve un año y medio –yo lo llamo de vacaciones– hundiéndome en la miseria: trastornado, con dolores de cabeza, escalofríos..., los síntomas del trastorno de estrés postraumático. Cuando ya me vi fuerte, volví a la banca, a lo que he hecho siempre;

estoy trabajando en [Z, otro banco], como director de una oficina de empresas. Mi perfil es un empleado de banca medio.

Esto te ocurrió en [nombre de la localidad], y dices que eras director de una sucursal, de una oficina.

Director de la oficina de empresas de [nombre de la localidad], que llevaba todo [nombre de la Comunidad Autónoma]. En [esta Comunidad] había muchas oficinas de [X], pero sólo una de empresas. Era una de las oficinas más grandes de España. Yo era muy joven. Daba la impresión de: '¡qué proyección tiene este chico, tan joven, en una de las oficinas más grandes de toda España!'

Mi oficina –me referí a la oficina de empresas, porque al lado había otra oficina de particulares, con la que compartíamos local– tenía unos 10 ó 12 empleados. En mi época yo creo que el banco tenía 1.000 oficinas y 10.000 empleados. Es el [número de orden en el ranking] banco de España, después de (...). Es una gran empresa.

¿Quién era tu acosador?, ¿qué cargo tenía?

Hubo dos acosadores: mi jefe inmediato, el director de zona, que estaba en un despacho pegado al mío, y una acosadora que era una subordinada mía, una comercial de empresas, que se situaba justo enfrente de mi mesa... Digamos que hubo un acosador principal –fue el que llevó la batuta; el 90% del acoso fue él, y sólo pudo ser por él porque era superior–; y luego hubo una acosadora que colaboró. Y así lo dije en la carta, que luego te daré³⁰¹: hubo un acosador principal y una colaboradora. Y cada uno tenía sus motivos.

¿Cómo empieza todo?

Mi jefe, el acosador, era antes el director de la oficina. Cuando llego, yo ocupo su puesto y a él le trasladan a director de zona,

³⁰¹ El entrevistado se refiere a una carta dirigida al presidente y al consejero delegado de [X] en febrero de 2004.

que lleva las oficinas de empresa de [...] y de [...]. Había cuatro comerciales o gerentes de empresas por debajo de mí – yo por encima de ellos, director-, y por encima de mí el director de zona, que era el acosador.

Yo empiezo a gestionar la cartera de clientes que él había estado gestionando durante los últimos diez años con un crecimiento lento. Y, de repente, llego yo y empiezo a firmar pelotazos pelotazo: operaciones de mucho dinero... de cuatro millones de euros, de un millón, de 10 millones, un préstamo sindicado de 30 millones de euros –que nos quedamos nosotros con 10-, otra operación de 50 millones... La verdad es que fue una coincidencia de muchas operaciones y muy grandes. ¿Por qué? Seguramente porque [nombre de la Comunidad Autónoma] es una de las provincias más ricas de España, con empresas muy grandes, que te plantean operaciones muy grandes y que salen todas. Pero la verdad es que cuando él estuvo trabajando diez años no le salían... por lo que fuera; pero a mí sí me las planteaban. Entonces, yo recuerdo que en ese año crecí unos 14.000 millones de pesetas: cuando llegué había una cartera de clientes de 16.000 millones de pesetas, y pasó conmigo a 30.000 millones...

Yo no conocía nada; yo partí de una cartera de clientes, los visité y me iban planteando operaciones. Eso originó una tremenda envidia en mi jefe. Esto lo sé ahora, pero entonces no lo interpreté así. Yo no sabía lo que significaba la palabra 'envidia' de verdad...; ahora sí. La envidia tiene dos definiciones: o tristeza por el bien ajeno o alegría por el mal ajeno y a mí no me cabía ni me cabe en la cabeza. La envidia muy intensa, como en este caso, genera un tremendo odio hacia la persona envidiada. En la historia universal hay casos de asesinatos por envidia.

¿Cómo era él?

Él tendría 43 años, diez años más que yo.. Te voy a decir cómo lo veía yo entonces y cómo lo analizo ahora.

Él gritaba desde el principio. Con el primer grito que me dio, y yo terminé llorando, pero no le di mayor importancia... ¡En cuanto

firmé dos operaciones...! Ahora lo veo, pero entonces... pensé que había tenido mal día. Al mes de estar allí, me dio un grito tremendo que no puedo repetir aquí: *(hace una simulación del grito)* ...pero multiplicado por diez.

Yo le comuniqué que teníamos una operación, aprobada arriba por el banco (por la cúpula), que nos habían aprobado el riesgo, pero todavía faltaba aprobar el precio y teníamos que formalizarlo ese día porque el cliente necesitaba disponer de esa operación. Él me contestó que la formalizase. Yo le dije que no podía, porque al precio le faltaba *(no se entiende bien lo que dice)*. Me cortó con un grito bestial: 'no me toques los cojones, iformalízala!'. Yo me volví a mi mesa, no dije nada, la formalicé y me empezaron a salir las lágrimas de los ojos; a los pocos segundos él vino a mi mesa –nuestros despachos estaban puerta con puerta-, me vio llorando; yo le dije: '[A], me duele que, con lo que te aprecio, que me digas esto'; él contestó: '¿quieres que te cierre la puerta?'; le dije que sí. Y a los cinco minutos volvió –yo ya estaba más tranquilo- y me dijo: 'que sepas que voy a informar de esto a nuestros superiores!'.

¿Qué pensaste?

iSi no hay que pensarlo ...!, no hay que entender. Él tenía varias emociones; una de ellas es la envidia... y le dolía porque me odiaba a muerte. Era un envidioso. Un envidioso no aguanta que alguien que no sea él haga algo bueno. Yo me quedé calladito, acorjonado, porque era mi superior. Si me dice eso ahora, le cojo de la corbata y... ¡pobrecito!: hospitalizado.

Pero, antes de que pasara ese incidente, ¿cómo lo veías?

Lo veía como una persona muy nerviosa..., que gritaba y poco más. El primer día que le conocí fue en su casa, porque yo había entrado a trabajar en la oficina y él estaba de baja –pues se había partido la pierna en un accidente y estaba escayolado-. Fui a su casa a conocerlo; entré al salón, conocí a su mujer. Lo normal cuando hay un desconocido es que la gente sea prudente, se muestre educada y tal; bueno, pues no: empezaron a gritarse entre ellos de mala manera; y yo, sonriendo, para rebajar la ten-

sión; no esto y acostumbrado a ese ambiente familiar. Entonces tampoco lo analicé bien; ahora le hubiera hecho el psicodrama, le hubiera psicoanalizado. No le di importancia: tendrán rendidas entre ellos... Yo fui muy ingenuo.

Además quería decirte que había una chica que colaboró en el acoso... Yo estaba muy contento en esa oficina. Yo quería estar en esa oficina. Cualquier cosa para que hubiera, yo no la veía, me habría hecho el ciego porque... además había una compañera que a mí me gustaba. Nunca pasó nada, sólo tonteamos mucho. Pero llegó un momento en que ella no quería nada conmigo, y la relación personal se enrareció; hubo distanciamiento y llegamos a no hablarnos. Pero esta chica me gustaba, y ello contribuyó también a que yo no viese nada raro en el acosador, a que aguantase.

Hubo otros episodios y otras amenazas con el acosador. Recuerdo el día 30 de enero –último día de mes-, y había dos operaciones que me habían aprobado para firmar. Y me dice en la reunión que teníamos por la mañana: ‘¿estas operaciones se van a firmar?’; yo le digo que sí, que espero que se firmen antes de final de mes, para que nos entren en este mes –porque tenemos objetivos de mes-; me contestó: ‘¡más te vale que se firme en este mes!’ en un tono muy amenazador...

Y yo, a cada agresión verbal, le respondía con una sonrisa. A mí me iban bien las cosas... y encima yo le sonreía. Yo creo que esto él no lo podía soportar. Yo estaba muy contento, y él no. Yo ahora lo interpreto muy bien, entonces no. A mí me acababan de subir el salario, me acababan de promocionar, yo estaba encantado de trabajar en [X], yo estaba empalmado..., yo adoraba esa empresa, yo me hubiera jubilado en [X]. Yo era feliz, y por mucho que dijese un tío ‘¡más te vale...!’; yo le miraba y sonreía. Si fuese ahora, ¡le cojo del gaznate y...!

¿Qué incidentes significativos se sucedieron?

Recuerdo –y esto que te estoy contando era la fase *light...*, luego viene la dura- que al cabo de unos meses fuimos a ver a un cliente. Este cliente tuvo una incidencia y nos echaba la culpa al banco

Él se comportó con el cliente de forma agresiva, fue una reunión agresiva. Yo estaba alucinado, porque yo a un cliente le trato con cariño especial, porque vivimos de el los. Él decía: 'sí, porque y a verás, porque son ricos y se van a llevar todas las posiciones que tienen en el banco...'; yo traté de tranquilizarlo: 'oye, [A], yo creo que va a haber suerte, que no va a pasar nada'; y él me respondió, en un tono muy irónico: '¡ay, [B], ¡parece que te has caído de un guindo!'. Y yo, calladito, sin decir ni pío. Seguimos en la fase *light*; luego viene la divertida, la dura.

¿De todo esto, alguien supo?

La vez que lloré en la oficina, sí hubo testigos. Esta fase del 'guindo' me la dijo cuando íbamos andando por mitad de la oficina, y nadie se enteró. Era un profesional, era muy listo, todo sin pruebas. Lo más humillante fue con testigos, cuando tenía a los testigos de su lado.

Las frases que me humillan sólo duran a veces 15 segundos. Pero la relación eran ocho horas diarias... y yo lo podía soportar. Nos íbamos a comer juntos o a desayunar. ¡Como yo veía que el 90% de la relación iba muy bien...! Íbamos siempre juntos a desayunar la interventora, el de extranjero, el acosador y yo... con toda normalidad; pero iban acojonados porque era un tío muy agresivo, todos le tenían un poco de miedo –la interventora se reía cuando le dijo el de Riesgos que a ese tío le tenía pánico; la interventora le tenía respeto, pero no pánico; creo que la relación era distinta: ¡como era mujer...!-.

¿Cómo era la estructura de la oficina?

Por debajo de mí estaban la interventora, dos de riesgos, dos de extranjero, cuatro comerciales y dos administrativos; por encima estaba yo, y mi jefe por encima de mí. Digamos que yo era un jefe. Era el segundo de la oficina.

... La gente le tenía miedo. Era un tío que gritaba mucho. Recuerdo una vez, hablando con su mujer por teléfono, pegó un grito acojonante; y todos, cabizbajos, diciendo: '¿qué habrá pasado?'. Violento, muy violento. Pero, si me pilla ahora, bueno: Pipi

Calzaslargas... Porque esta gente es muy cobarde; cuando te enfrentas a ellos, no son tan violentos; son agresivos verbalmente, pero físicamente no; si te enfrentas a ellos, se acojonan. De hecho, se acojonó... luego te contaré una historia sobre un delito , sobre el que yo no tengo nada que ver.

¿Cómo evoluciona la cosa?

Tengo que contar el acoso de él y la colaboración de ella.

Él tenía el síndrome MIA (mediocridad inoperante activa). ¿Qué significa? Es mediocre, pero de manera activa es inoperante: no hace nada, absolutamente nada; es una sanguijuela. Te pongo un ejemplo: cuando me incorporé, su mesa estaba llena de papeles de una determinada manera, y cuando me fui, un año y un mes más tarde, su mesa estaba exactamente igual. Es alguien que no hacía nada. Era un mediocre que de forma activa inoperaba... Por eso no conseguía crecer.

Cuando era director de la oficina, todas sus funciones las delegaba en los demás, y todas sus operaciones con los clientes se las preparaban los comerciales; por eso los comerciales no cumplían sus objetivos, porque en vez de hacer su trabajo, hacían el del director. Y, de pronto, llego yo y consigo mucho... Él dejaba hacer, no intervenía; y eso no puede ser; hay que estar encima de los comerciales, dar unas instrucciones...

¿Motivaba?

Todo lo contrario. El desánimo... Él nunca felicitó a nadie por nada. Alguien que es mediocre, no puede alegrarse ni dar la enhorabuena a nadie, porque le jode. Recuerdo una vez que venía comentando yo una operación que había hecho una compañera en [ciudad del norte peninsular]; y venía con él en el coche; `pero qué buena es la tía, qué buena operación, que le ha hecho ganar al banco 90 millones de pesetas...!'. Y él, serio , cabreado; claro , ahora lo entiendo: éste no se alegraba porque una directora de [esa ciudad] firmara una gran operación, un pelletazo; todo lo contrario, se sentía mal. Le cabrea cuando alguien tiene éxito. Él no motiva a nadie.

Su estilo era estar..., su estilo era estar en el despacho, pegar un grito de vez en cuando —en la fase final del acoso, los gritos eran diarios-, y dejar hacer Y esperando que la gente no haga mucho... porque si hace, le jode. Da imagen un poco narcisista. Cuando alguien le decía qué bueno era, al tío se le notaba que sacaba pecho: '¡qué contento estoy...!'

¿Qué pasa después?

Yo continué firmando operaciones. Y a la vuelta del verano, la relación personal con la chica se enrarece mucho, hasta llegar a una especie de ninguneo —tratar a alguien como ninguno, como si fueras una silla-; no nos dábamos los buenos días, no nos mirábamos... Ella no quería contacto conmigo, y yo tampoco quería con ella. La gente se dio cuenta, porque no es ciega... La tenía justo enfrente: si yo levantaba la mirada del ordenador, la veía... A mí me gustaba, pero ella pasaba de mí..., pero, bueno, era una cosa entre ella y yo.

La relación se enrarece: yo me distancio de ella, ella se distancia de mí, no nos saludábamos... era una cosa entre ella y yo. Dos personas que no se llevan bien en el trabajo... que no se puteen más. Una cosa es que no te caiga bien y otra cosa es que no te caiga bien y manipular por la espalda, hablar mal de él, poner a todo el mundo en contra de él, reírte a sus espaldas... Sólo había habido tonto; de hecho ella tenía novio, pero parece que, durante los primeros cinco meses, tonteaba más conmigo que con el novio. Es posible que me utilizara, que tirase la caña para que picase... y cuando piqué fui utilizado, y cuando me di cuenta, me retiré. Y yo no sé si esto hirió su orgullo; a lo mejor pensó: '¡cómo no va a estar detrás de mí, cómo no va a comer de mi mano...!'

Hubo un enrarecimiento del ambiente laboral. Y empiezo a darme cuenta de que la gente que tenía una relación estupenda conmigo, con la que me lo pasaba bien —yo era un director muy querido hasta entonces-, ya no quiere hablar, no entra en mi despacho, ya no se comentan las operaciones... Me rehuían. Y cada día más. Era como algo contagioso: primero deja de hablarme esta chica, luego un buen amigo de ella, luego el otro, el otro... y, al final,

nadie hablaba conmigo . Llegó a ser un tormento entrar por la mañana a la oficina e irme, porque tenía que dar los 'buenos días' y el 'hasta luego'. ¿Y tú sabes lo que es llegar y decir 'buenos días' a diez personas, subordinadas, y nadie responder un día, y otro y otro? Es humillante. Me empecé a preocupar: '¿pero qué he hecho?; alguien me tiene que responder'. Y ya no daba los 'buenos días' a todos, en general, sino que los daba y miraba a uno, como forzando la situación; y sí, ése me daba los 'buenos días'.

Así estuve dos meses en mi despacho, sin hablar con nadie, incomunicado. ¿Tú sabes lo que es eso? Haz la prueba, es lo más duro. Fue lo más duro entonces..., ahora no. Ahora, con el paso del tiempo, lo más duro son las agresiones, los gritos que sufrí después... los últimos diez días. Para mí, en ese momento fue la falta de comunicación. Él me estaba minando psicológicamente.

¿Por qué actúan así?

Yo no sé lo que ella diría de mí, yo no llegué a saberlo no hablaba con ninguno... Oí y vi algún gesto: 'calla, calla, que nos está yendo'. Todo el mundo con miedo... muy mal ambiente de trabajo. Yo pensaba que el jefe, el director de zona, no sabía nada; pensaba: '¿no se dará cuenta del mal rollo que ha y aquí?'. Ahora lo que pienso es que... lo permitía, porque quería que nadie me hablase, que me tuvieran excluido. Él sabía que haciéndome putaditas y no hablándome, sería insoportable... Él estaba calladito, pero se enteró muy bien; él pensaría: 'que continúe esto , hasta que [B] no pueda más'... Y yo me estaba desgastando poco a poco.

Inicialmente yo pensaba que este acoso prov enía de ella, de la compañera. Fue en los últimos quince días cuando me di cuenta que el que lo manipulaba todo era el jefe.

¿Qué pasó en esos días?

Todo esto yo se lo iba contando a mi mejor amigo... Hablaba con él por teléfono, y el fin de semana yo venía a Madrid. Yo le contaba que por culpa de esa chica no me hablaban en la oficina, que no entendía por qué había puesto a todos contra mí, si lo nuestro, el tonto, ya había terminado... Hasta los últimos quince días no me

di cuenta... De repente me di cuenta de que era mi jefe el responsable; yo se lo dije a mi amigo; y él me decía que yo le estaba volviendo loco: 'llevas un mes diciéndome lo que te está haciendo esta tía y, de pronto, me dices que es tu jefe, ¿en qué quedamos?' Y yo entonces entiendo que mi jefe es un verdadero profesional, un maestro, ¡qué hijo puta!: acosar sin que nadie se dé cuenta de que eres el acosador.

Él se dio cuenta de que yo no me iba a ir por la incomunicación. Entonces, él dio otra vuelta de tuerca más... Empezó a gritar; pero cuando te digo gri tar, digo terr orismo psicológico, gritos que te pueden romper el tímpano, y que terminas lloando. No dice: 'oye, que te he dicho que hagas eso'; dice: '¡¡icállate!!!', como un alarido. Cuando leas la carta, cuando pone 'y me dijo' , tú tienes que leer 'y me gritó'. Eran gritos terroríficos...³⁰²

Los demás, por supuesto, estaban delante..., todos los días, en la reunión de todos los días, delante de todos; eran testigos mudos. Él pensaba que, como no decían ni pío, los tenía de su lado , que ya lo podía hacer todo públicamente.

¿Cómo continuó?

Antes de la última fase, de los 10 ó 15 días últimos, continuó con putaditas laborales, del estilo de trabajos que no valen para nada. Me los ordenaba a gritos, para que yo estuviera presionado a hacerlos, y que los hiciera en muy poco tiempo, para que luego me dijera que ya no hacía falta. Te pongo un ejemplo.

Había una campaña –que es más de particulares que de banca de empresas- que a mí no me tenía por qué afectar; eran unas tarjetas de crédito de [X], las tarjetas [...]; a nosotros, la banca de empresas, que vivimos de pelotazos, ¿de qué nos vale una tarjeta de crédito de 1.000 euros?; este producto no nos interesaba particularmente. Entonces, llegaba y decía a gritos: '¿no dije que el

³⁰² Cada vez que el entrevistado se refiere a los mensajes-gritos que le dirigía su jefe, se transmuta su rostro: se pone rojo y sus ojos parece que van a salirse de sus órbitas.

otro día hiciérais la campaña de las tarjetas?; el jueves me informáis y me decís lo que han dicho los clientes.'... Pero yo, dándome cuenta de que ese grto no iba para todos –porque sólo me miaba a mí-, me puse como loco aterrorizado, a llamar a todos los clientes durante una semana para ofrecerles la tarjetita esa, para que no me pudiera decir nada, para que no me pudiera decir que no lo había hecho..., para que no me gritase más. Yo estuve diez horas al día sin parar llamando a todos mis clientes sólo para ofrecerles la tarjeta, sólo para que él no me dijera ni pío. Pues el jueves –no el viernes-, a las seis de la tarde, nos llegó un correo a todos, diciendo: 'no hace falta de que me informéis del resultado de las tarjetas de esta campaña'. Pero, esa semana, el único que había hecho llamadas, llamadas sin parar –y todos lo veían- había sido yo. El resto de la gente ya era consciente de lo que pasaba: sabían que ese grito no era para ellos; ese grito y esa presión iban sólo para mí. ¿Ves el juego? Hace una cosa que no vale para nada, 'el viernes informáis', y el jueves por la tarde dice que no hace falta que le informemos. Y yo me he pasado toda la semana llamando y con mucha presión. Y cuando yo me doy cuenta, me digo: '¡hostias, qué cabrón!'.

Otro caso. Tenemos que tener de las empresas la escritura de constitución, los poderes y tal... Había empresas que llevaban trabajando en el banco 50 años, pero no se tenían sus escrituras; y nunca lo había pedida. Pues... él había dicho que había que hacerlo. Era un trabajo absurdo, que no valía para nada. Pues..., y o estuve llamando a las empresas para que él no me pudiera decir nada. Eso no traía ningún negocio a la empresa. Eso era una cosa que él tenía que haber hecho antes, en los diez años en los que había estado de director. Y ahora había que hacerlo en poco tiempo. Era decirme: 'invierte tu tiempo en cosas que no sirven para nada, porque no quiero que traigas negocio'. Y eso... te va minando y minando.

Otro hecho. Nosotros tenemos objetivos trimestrales y bonus trimestrales. En el primer trimestre ya había cumplido los objetivos y había cobrado el bonus; él no. En el segundo trimestre yo había hecho el objetivo y había cobrado el bonus; él tampoco. En el

tercero, yo lo había hecho y lo había cobrado; él lo hizo, pero haciéndome una trampa. Y en el cuarto trimestre yo había hecho el objetivo e iba a cobrar el bonus; él no; pero fue cuando el acoso era muy fuerte... y no terminé el trimestre, y no lo cobré –me robó 5.000 euros-. Y te digo cómo consiguió el tercer trimestre: ~~er~~ una operación que me correspondía a mí...: me quitó 2/3 partes de la operación y le asigna 1/3 a la chica de que te ha hablado y otro tercio a otro chico; esa chica, que iba a hacer el 30% del objetivo y, por lo tanto, no iba a cobrar bonus, con esa operación –un pelotazo- hizo el 170% del objetivo y quedó la primera de la regional de gerentes de empr esas, lo que le permitía comer con el consejero delegado –y encima un día me dio las gracias porque yo le había cedido la operación, porque si no, no hubiera conseguido el objetivo...-. Este tío me obligó a dársela. Y se reía... Y el beneficio, que eran 60.000 euros, el hijo puta, que no tengo otro calificativo, me asignó 20.000 a mí, 20.000 a la chica y otros 20.000 a otro. Yo intenté oponerme a que repartiera eso. Primero iba a ser el 50% para mí y el 50% para la chica; luego me llamó desde su móvil a mi despacho y me dijo que la tercera parte; yo le dije que eso me podía perjudicar, y él me gritó: ‘¡iii¿per o tú quién te has creído que eres?, eso no te corresponde!!!’. Y yo, aterrorizado, dije: ‘vale, perdóname, lo que tú digas’... El psicoterrorismo funciona así. Ahora me dice eso... y yo le digo: ‘¡a ver, dime dónde estás, que voy para allá...!’’. Yo, entonces, cedo por el terror psicológico.

¿Y tu salud?

En el último mes, yo tenía insomnio, no podía dormir. Ése fue el motivo de largarme; me aconsejó mi madre... pero fue mal consejo, porque había tenido que quedarme y denunciar. Si hubiera denunciado, mi salud hubiera mejorado. Yo creo que hay que enfrentarse a las batallas, porque si no, pierdes; si te enfrentas, tienes la opción de ganar. Y tu autoestima, por el hecho de defenderte, aumenta. Yo me sentí como una colilla, como un cobarde, simplemente por no enfrentarme. Yo paré. Yo no sabía. Y, sobre todo, no sabía las secuelas psicológicas que esto deja. Yo pensé que bastaba con alejarme de ahí, pero no: empezó lo peor.

¿Cómo continúa todo?

A partir de ahí, empiezan los gritos diarios –seguro que tú no has oído un grito así...-. ¡Alaridos!: esa sería la palabra. Terrorismo psicológico...

También firmé un préstamo sindicado de 10 millones de euros, otro de 7 millones; firmé un *factoring* de un proveedor de Renault de 50 millones de euros... Se juntaron cinco pelotazos... ¡per o pelotazos!, porque yo no he vuelto a firmar eso en la vida ni creo que los vaya a firmar nunca más... Cada operación que firmaba me suponía un grito al día siguiente. Yo no entendía nada.

Llamé a mi hermano, que estaba en esos momentos en paro. Yo necesitaba compañía; quería que viniese a dormir conmigo ..., ya empezaba a no dormir. Me levantaba a mitad de la noche, me tomaba un vaso de leche, me volvía a acostar. Padecía unos dolores de cabeza tremendos, que los sigo teniendo aunque menos..., dolores de cabeza tremendos... –siempre he sido un hombre muy sano; he dormido fenomenal-. Yo no había tenido dolores de cabeza así..., como si el cerebro te estuviera a punto de estallar. Tenía los gestos de la cara paralizados, en plan momia, muy tenso; tenía taquicardias; hipervigilancia al ataque –yo ya miraba en plan paranoico a ver por dónde iba a venir la siguiente agresión-. Lo más característico: la tensión; y lo más doloroso los dolores de cabeza. Luego tuve sudor frío, más tarde, cuando me fui de [la ciudad].

Yo sabía lo que me estaba pasando, ya le ponía nombre, pero no sabía en qué consistía. Entonces, un día fuimos a una librería y vi un libro de Iñaki Piñuel; creo que era "Ayuda ante el acoso moral", o algo así. Cuando lo leía, yo no me lo podía creer: ¡per o si este tío que no le conozco de nada está contando exactamente las cosas que me están haciendo ...!/. Yo no me podía creer que eso les había pasado a otra gente: cortes de comunicación, aislamiento, putaditas, tratos vejatorios y humillantes, gente hablando a tus espaldas, dolores de cabeza; por fin leí las palabras "envidia", "mediocridad"... Me quedé helado... lo reconocí: esto es lo que me está pasando. Todos los casos son muy parecidos. Dice [la psicó-

loga de ACAL] que el mío es más violento que la media. Yo ya era consciente de todo y tenía identificado quién era el responsable del acoso.

Más casos. Te comento casos concretos. Era un viernes, en una reunión por la mañana en su despacho. Yo tenía pánico a su despacho, yo no quería ir; procuraba sentarme dándole la espalda, para que así no me pudiera gritar; y si gritaba, no era a mí, ¿vale? Íbamos a tener después todos una comida en la central, en [otra ciudad], y yo pregunté: 'oye, ¿esto qué va a ser, una comida, un picoteo?'; y me dijo: 'el que se le ocurra irse pronto de esa reunión, en la comida, el lunes se las tendrá que ver conmigo' *(el entrevistado habla haciendo esfuerzo con la voz, para mostrar cómo gritaba, y carraspea, por lo cual está un rato tosiendo)*. Y lo dijo gritando porque lo que quería era agredir..., porque la respuesta nada tenía que ver con la pregunta. Eso ocurrió un viernes. Yo, intimidado, no respondí, con la cabeza gacha; la gente, asustadiza.

¿La gente seguía sin hablarte?

Sí, sí, por supuesto. Nadie me volvió a hablar.

Terminada la reunión, yo me levanté y me fui a mi despacho. Todos se quedaron en la reunión; y, de repente, llega uno y me dice que vaya; voy para allá y recibí otro grito: '¡La campaña de *confirming*....!' *(el entrevistado vuelve a toser tras el esfuerzo)*. ¡Es que intento imitarle, sin conseguirlo, y me quedo afónico!

Pues no lo hagas.

Te lo estoy intentando hacer, no para asustarte, sino para que puedas ver la escena. Sólo me gritaba a mí, sólo se dirigía a mí; la campaña era para todos, pero parece que yo era el culpable. Yo, ingenuo de mí, le envié el correo; luego salí de mi despacho andando como si no pasase nada; le dije que ya le había mandado el correo de *confirming*; '¿vamos a desayunar?'... como si no pasase nada. Yo tenía que haberle devuelto los golpes a la primera; sólo me defendí la última vez..., y la última vez fue mi salida de la oficina. Y yo había aguantado porque no me quería ir de la oficina.

Él intentaba provocar cualquier tipo de conflicto para hablar con RR.HH. y que me fuera de la oficina. Y yo no me quería ir, porque estaba haciendo mi trabajo muy bien y estaba ganando un dinero. Yo quería aguantar como fuera para cobrar el bonus del último trimestre; tenía que quedarme hasta el 31 de diciembre.

Pero... después de ese viernes, las agresiones y a eran diarias. Eran agresiones verbales y ofensas -él nunca me tocó-, como '¿pero tú alguna vez piensas lo que dices?'. Él, que era un puto inútil, me estaba llamando tonto del culo gilipollas... ¿Ves por dónde van las cosas? ¡Humillante! Yo ya estaba leyendo el libro, y en el libro lo que decía era que había que enfrentarse. Yo lo evitaba, le daba la espalda en las reuniones para que no me pudieran gritar, no me metía en su despacho para nada...; en el desayuno -porque desayunábamos juntos-, yo calladito. Porque yo, cada vez que hablaba, lo mínimo que recibía es un 'inútil', o un grito. Pero él... fenomenal, porque es lo que quería: incomunicarte.

Has dicho que no desayunáis los dos solos...

Íbamos cuatro: el de extranjero, la interventora... Pero... ¿cómo te ibas a hablar como si no pasara nada, después de un grito de ese estilo? Leí el libro y decía que había que enfrentarse.

Yo llegaba todos los días..., nadie me daba los 'buenos días'; me metía en el despacho, y me pasaba ocho horas encerrado en el despacho, sin hablar con nadie... Sólo salía para hacer pis. Me dije que la próxima vez me enfrentaría. Y como yo no iba al despacho ya no me podía agredir; pero mandaba a otro para que me llamara y acudiera al despacho.

Recuerdo que una tarde entra en mi despacho el de Riesgos y me dice: 'oye, que te llama [A], que vayas para allá'. Fui y me dijo: 'oye, tú con este cliente, [...], estás vendido' -delante del compañero de Riesgos-. El de Riesgos, aterrorizado, porque sabía que iba a terminar en otro grito, se fue del despacho; y yo dije -había que enfrentarse, eso es lo que ponía en el libro-: 'bueno, eso es una apreciación personal tuya', y me quedé mirándole a la cara; y él dijo (*lo que dijo el acosador supuestamente no fueron palabras*

o lenguaje articulado , según lo que reproduce el entrevistado; éste emitió un grito desde lo más profundo de su garganta, pero en bajo volumen, ya que estábamos en un lugar concurrido) y yo me di la vuelta y me fui aterrorizado. La chica que estaba enfrente –con la que yo había tonteado- le dijo al de Riesgos –cuando yo o salía-: ‘claro, es que al final esta si tuación te salpica’; y yo lo oí. Parecía que [B] era el culpable de todo y que les salpicaba a los demás. Ella manipulaba de una manera más sutil –como era subordinada mía, no podía agredirme a mí, pero tenía el escudo del jefe-... Eso fue un miércoles.

El jueves no pasó nada, y el viernes él se fue a [otra ciudad]. En banca trabajamos mañana y tarde, pero los viernes son sagrados; siempre nos hemos ido a las tres en los diez años que llevo en banca. Yo, los viernes me iba a Madrid, y más ahora, que necesitaba desahogarme más que nunca. Recuerdo que yo estaba en casa, con mi hermano, y me llamó a casa, a las cinco de la tarde, el 31 de octubre. Era el último día de mes, cuando las empresas pagan los seguros sociales –si se paga después, Hacienda les mete una multa-. Me llama el viernes, a las cinco a mi móvil personal, y me pregunta dónde estoy; le digo que estoy en casa, en [la ciudad], preparándome para irme a Madrid; me dice que ha hablado con [...], un cliente muy importante de la oficina, al que se le han olvidado los seguros sociales, y que tenía yo que ir a pagarlos, y que a qué hora salía mi tren. Yo no sabía, porque no había comprado el billete; y me contesta: ‘bueno, ipues ya me dirás el lunes a qué hora sale el tren... ya veremos el lunes! Lo que hacemos es que tú hablas con el cliente y yo hablo con un comercial; pero, claro, no va a hacer el comercial un trabajo que es tuyo... porque el cliente es tuyo’. Yo llamo al cliente y le digo que iríamos a recogerle los seguros sociales, pero que iría un compañero porque yo no podía; el cliente me dio las gracias y me dijo que no me preocupase; al instante me vuelve a llamar el otro y me dice que irá el comercial, pero que tenía que haberlo hecho y o, que me correspondía a mí.

¿Era eso cierto?

¡Pero, hombre, si era evidente...! Él sabía lo de los seguros sociales... Seguro que el cliente le había llamado a las 12 de la mañana y no dijo ni pío, y me llamó a las cinco de la tarde para hacerme esta jugada... Y también le contesté esta vez: 'oye, mira, estoy hartito del acoso que me estás haciendo en los últimos meses, y yo no sé por qué; hago bien el trabajo y se me culpa de todo, me estás generando un complejo de culpabilidad...'. Yo estaba muy nervioso. Y él me contestó muy tranquilo: 'pues no te preocupes, [B], como veo que yo a ti no te gusta, y tú a mí tampoco me gustas, esto la empresa tiene muchas formas de arreglarlo, de buscar una solución'. Yo le dije que si me estaba amenazando y él me dijo: 'hasta el lunes, adiós'. Era la primera vez que yo le mencionaba la palabra acoso. Pero él, con lo me dijo, lo que hizo fue amenazarme de nuevo, porque... ¿qué significa que la empresa tiene muchas formas de arreglarlo? Es una amenaza. 'Hasta el lunes, adiós', y colgó. Yo estaba nerviosísimo.

¿Volviste a Madrid?

Taquicardia... Te cuento. Antes de este episodio –que fue la última conversación con él-, yo ya había tenido una entrevista con RR.HH hacía un mes, cuando me había dado cuenta que lo que yo sufría era acoso, aunque entonces no era de tanta intensidad como los últimos días. Solicité una reunión en Madrid en la que dije que no me sentía muy motivado ni reconocido por mi superior inmediato, hablé algo de la compañera, del ambiente enrarecido por su culpa; pero no mencioné la palabra "acoso". Yo dije que me sentía incómodo y que me gustaría volverme a Madrid. El de RR.HH se quedó extrañado –quizás, porque yo estaba muy bien valorado en la empresa-. Yo creo que si me hubieran trasladado entonces, cuando lo pedí, hubiera ido todo mejor, no habría tenido ninguna secuela, quizás no hubiera conocido lo que es un *mobbing*..., porque lo duro fue el mes de después. Pero en RR.HH me dijeron que me buscarían un sitio. Pero pasaban los días y no me llamaban. Volví a llamarles desde la oficina de [...]; les pregunté que qué pasaba con lo mío, que cada vez me sentía con menos fuerzas de ir a trabajar; les recordé mis cifras en el trabajo, los objetivos

cumplidos... El de RR.HH me preguntó si pasaba algo, y yo le dije que pensase en mí cuando hubiese una vacante; me dijo que vale, pero que tendría que encontrar algo de acuerdo con mi perfil, que me esperase.

Pero cuando pasó lo del viernes a las cinco de la tarde, y me dije: 'se acabó'. Hablé con mi madre —ella ya sabía que estaba afectado, además físicamente, psíquicamente, y que tenía insomnio—, y yo a me decidí a irme a Madrid. Pensé que tenía que llamar al de RR.HH y contarle la verdad, decirle lo que ocurría. Yo tenía fuerzas; estaba contento por haber tomado esa decisión; pensaba que los de RR.HH se iban a poner a mi favor y que se iba a hacer algo contra él. ¡Ingenuo de mí!

El lunes hablé con RR.HH en Madrid. Y le conté lo que me estaba pasando, pero centrado en él, en el jefe, mencionando muy poco a la compañera, porque pensé que podía pensar que me llevaba mal con todo el mundo. Le hablé de la envidia y de todo. El de RR.HH me dijo que vale, que me trasladarían, pero que después de haberme escuchado a mí, tenían que escuchar a la otra parte. Luego el de RR.HH a nivel nacional me llamó a [la oficina] y me dijo que el lunes siguiente ya estaría trasladado en Madrid; y cuando pregunté en calidad de qué volvía, me contestó —un poco energicamente— que no podía exigir un puesto de responsabilidad, con esas prisas... Yo tuve que aceptar.

Después me llamó el de RR.HH de Madrid y me dijo que me volvía a Madrid el lunes, y me aclaró que trabajaría en calidad de comercial. Yo me quedé sorprendido: '¿cómo, de comercial, degradado, por qué?'. Le recorré mi trayectoria, lo que había logrado, que había sido el número 1 de crecimiento de los 60 comerciales de toda la regional... Me dijo que le sorprendía, y que hablaría con su superior de RR.HH, que él no sabía nada. Me volvió a llamar al día siguiente, y me confirmó que me volvía el lunes para Madrid, y en calidad de comercial a secas: 'elige —a mí es lo que me han dicho; cuando haya un puesto de director, si lo haces bien de comercial, tendrás posibilidades—: o te vienes de comercial o te quedas ahí..'. Y yo dije que me iba de lo que fuera, aunque fuera de cajero.

Llegué a Madrid de grado. Me pusieron a llevar la cartera a de clientes más pequeña de toda la Comunidad de Madrid. Para que te hagas una idea, era una cartera de clientes tan pequeña, que ni tenía comercial, que no merecía la pena que nadie la gestionara. Es el trabajo típico para un chico recién salido de la carrera.

¿Cuál es tu interpretación?

Estoy seguro de que hablaron con él, y que dijo algo como: '[B] se lo ha inventado todo'. Fui castigado por la empresa. Pensaban que me había vuelto loco.

Yo tengo un buen amigo con un puesto importante, que se cruzó con el de RR.HH a nivel nacional y le preguntó por mí; y el de RR.HH le contestó: '[B] no se integra en [nombre de la Comunidad Autónoma]'. Y yo pensé que no es que no me hubiera integrado, sino que [A] me había desintegrado –ahora, fíjate, me sonríó...-.

¿Cuándo es la última vez que ves a tu acosador?

Da la casualidad que el lunes ~~o~~ estuve en Madrid con el de RR.HH, y esa semana, el acosador... le pasa lo mismo que cuando yo entré: [A] no estaba, porque estaba de baja, que le iban a quitar unos clavos de la pierna. Pasó lo mismo que cuando entré –que él estaba de baja por un accidente con fractura de pierna-. Entonces, esa semana no sufrí ningún trato vejatorio; pero nadie hablaba conmigo..., hubo silencio absoluto.

Eso, la semana de lo del tren. El martes me incorporé otra vez a [la oficina]... Pero el hijo de puta se dio el placer de venir el viernes media hora a la oficina, cojeando, para verme. ¡Y yo con unas ganas de darle una hostia...!

¿Entonces?

Me vine a Madrid... ¿Sabes cómo salí de la oficina? Llamé por el teléfono interno a las tres personas que habían estado superalejados de esto, que no sabían nada; ellos sí me hablaban, pero es que no sabían nada del acoso, como estaban tan alejados y todo fue tan

sutil...! Les llamé al despacho y me despedí de ellos. Uno de ellos me dijo que yo había sido el mejor director que había habido en la oficina, que les había tratado con mucho respeto... La interventora le dijo a uno de ellos que creían que me iba porque había tenido una discusión..., la discusión del viernes de lo de los seguros sociales.

Te incorporaste aquí de comercial, y ya está.

No, no. Yo no sabía que esto dejaba secuelas psicológicas temporales. Yo pensé entonces que me iba de allí y que el asunto se acabaría... Yo me fui a mediados de noviembre. Recuerdo las Navidades durmiendo en casa –yo vivo solo– con unos escalofríos de volverte loco y con unos dolores de cabeza terribles... No fui al médico. Me lo tragué todo. Un año y medio después estuve con [la responsable de ACAL], con un tratamiento. Pero, ¿por qué me lo tragué todo?: porque pensaba que podía con ello.

Me fui a la oficina de [localidad del norte de Madrid] de comercial, con la misma categoría que cuando entré al banco por primera vez, y con la cartera de empresas más pequeña de toda la Comunidad. Tenía muy poco trabajo: me estuve tocando las narices. Pero lo peor fue el trato que yo tenía con las personas. La gente decía: ‘¿qué le pasa a éste?’. Y es que yo ya iba autista, asustadizo, temeroso, a ver por dónde me iban a pegar, en un estado de alerta, con un miedo extremo a que alguien me agrediese. Yo tenía la autoestima bajísima, y cuando se tiene la autoestima muy baja, no se es capaz de defenderse. Esto duró tres meses.

Y dio la suerte que di con muy buena gente..., con una chica administrativa, con un comercial que me ayudaron mucho, muy buena gente. Había decidido irme de [X]. Yo quería hacer público lo que me había pasado. Quería escribir una carta, diciendo con pelos y señales lo que había pasado. Porque yo podía haberle contado al de RR.HH una historia equis porque me había vuelto loco o paranoico; pero una historia escrita después, con detalles, en 13 folios, es más difícil que alguien se lo invente, ¿no?

Yo me quería haber ido de [X] desde el primer día; pero no me iba a ir sin nada: y o tenía mi hipoteca y mis gastos... Y empecé a enviar currículums. Me entrevistaron en [Y], y me fui a [Y], y ganando casi el doble que en [X], porque [allí] pagan mejor. Cuando tuve la oferta de [Y], me sugirió la administrativa de [esa oficina] que pidiera una excedencia en [X] -en [X] no solía tener nadie excedencia, y si la pedía, a lo mejor me ofrecían un acuerdo económico para irme-. Y fue una buena idea. En vez de baja voluntaria, pedí excedencia en RR.HH.; y les dije que el motivo de la excedencia era una carta que les di, y que iba a enviar al presidente y al consejero delegado.

¿Esta carta es para que la analicemos?

Para que lo leas. Sí te diría que, si alguna vez lo publicas, me pidieras permiso para publicarla; y cambiar algunos nombres para que no se reconozca -aunque sí que quede evidente- si lo quieres publicar, o en la tesis, o escribir un libro. Pero sé prudente. Pero sí que quede claro.

En esa reunión estuvieron el de RR.HH. nacional y el de Madrid.

¿Y?

Les dije lo que había pasado -en la carta lo lees-. Se lo di a los de Recursos Humanos; y luego por voz se lo enseñé a todos: [al presidente]... que nunca sé si llegó.

Cuando pides excedencia voluntaria, ellos tienen un mes de plazo para contestarte. Yo seguí trabajando; iba en chándal o con vaqueros en vez de con traje y corbata; trabajaba de 8 a 3. Mis compañeros ya sabían lo que me había pasado y me trataban con mucho cariño porque sabían que me iba a ir.

Tardaron en responderme, y me decían que no hacía falta alegar motivo para la excedencia voluntaria; y que, con relación a la carta adjuntada, que habían investigado y que los hechos que yo contaba no eran hechos objetivos. Claro, porque si aceptan que son hechos objetivos, el responsable legal del *mobbing* por la vía social es la empresa. ¿Y cómo va a reconocer [X] que ha cometido

un delito? Y es que lo ha cometido , porque no ha cumplido la prevención de riesgos laborales, no ha auxiliado a alguien que ha sido agredido, no ha tomado medidas disciplinarias contra alguien que ha agredido ... El artículo 50 del con venio de banca privada dice que el abuso de poder conl leva despido procedente. Pero ahora entiendo por qué [X] no podía reconocer lo ocurrido: claro, porque la responsabilidad era para [X]. Pero, entonces, cuando me dijeron que los hechos que contaba no eran objetivos, fue un hachazo, otra depresión, iahora me río...!

Entonces me dijeron que si quería hacer otra solicitud de excedencia voluntaria, que la hiciera; y yo pensaba que esto suponía otro mes de espera. Yo ya estaba en contacto con un abogado , quien me dijo que íbamos a mandar un burofax, que no había que dar motivo para la excedencia voluntaria, y que solici tábamos a partir del día 12 de marzo de 2004 la baja en la empresa. ¿ tenía prisa, porque me estaban esperando en [Y] –me tenía que incorporar aquí un lunes 15 de marzo-. La jugada con el burofax era que el los pinchasen el anzuelo , que en vez de una ex cedencia voluntaria me ofreciesen los 45 días de sueldo por año trabajado –eran unos 4 millones de pesetas: era mejor eso que nada-. Viendo que el enemigo no era ahora ni el jefe anterior ni la compañera de [nombre de la localidad de la oficina], sino [X], me puse en contacto con los sindicatos de [X] y les conté lo de *mobbing*, el burofax y todo. Y la cosa cambió... cuando vieron moverse a los sindicatos. Porque además del mío, que muy pocos lo conocen, ha habido tres casos de *mobbing* en [X], conocidos, públicos, que han salido en prensa y demás. Claro, lo mío podía ser otro escándalo.

Me llamó el de los sindicatos y me dijo que ~~era~~ que me iban a dar la baja incentivada. Y el día 12 me llamaron de RR.HH, diciéndome que me habían concedido la excedencia voluntaria; yo les dije que a lo mejor les interesaba llegar a un acuerdo; lo mir aron en el ordenador, vieron lo que me correspondía de dinero, y dijeron que sí... Hubo que simular un despido improcedente y poner una denuncia por ese despido para poder cobrar el dinero.

Y el día que fuimos a la conciliación, yo le pregunté al de RR.HH de Madrid (después de haberme dado el finiquito) si se había leído mi carta y si creía que me lo había inventado, y él me contestó: '¿qué quieres que te diga?...: y o soy empleado de [X]'. Esto lo oyó mi abogado, y me dijo que lo dejase, que no le preguntase más, que estaba todo muy claro, que me estaba diciendo que sí, pero que [X] no podía reconocer que había cometido un delito. Ésa fue mi pregunta; y él me hizo otra: '¿en qué banco estás trabajando, [B]?'. Yo me quedé pálido, porque mi baza era que nadie se enterase de que estaba en otro sitio –yo les había dicho que me iba a la empresa de mi hermano mayor-. Al final le dije que no sabía de lo que me hablaba, que quién le había dicho eso; y me contestó que se decía el pecado, pero no el pecador; me deseó lo mejor y me dijo que no les quitase muchos clientes, y yo le dije que les quitaría todos los que pudiese.

Y lo primero que hice fue eso. Yo me llevé un listado de empresas de [X], y cuando entré en [Y] sólo llamé a clientes de [X] exclusivamente. Luego me llamó al mes el de RR.HH a ver cómo estaba, y ya le dije dónde estaba y eso. Luego ocurrió una cosa, un delito que yo me enteré pero que no tengo nada que ver; y que te lo voy a contar.

¿Quieres que se grabe?

No. (*No se graba*).

Estábamos en ...

Yo entré contento en [Y]: me había salido bien la jugada y ganaba el doble. Pero yo no pensé en las secuelas. Entré en un estado de estrés postraumático, en un estado ansioso-depresivo, y con muchos dolores de cabeza. Me llegaron a decir los compañeros que parecía autista... Yo entraba y me sentaba en mi mesa; hacía mi trabajo, pero no me comunicaba con la gente porque estaba deprimido, decaído... Con mis compañeros muy bien: eran buena gente; pero ellos me veían como 'rarito' –podemos decirlo así... pero es que yo estaba muy tocado.

Estuve un año y unos meses en [Y]. En [Y] no me fueen muy bien las cosas, pero porque yo estaba muy mal, por lo de [X]. Sin decir nada de lo de [X], negocié un despido porque yo lo que necesitaba eran unas vacaciones. Me dieron una indemnización, también buena... Yo necesitaba recuperarme psicológicamente; yo estaba enfermo.

Yo estaba alucinado por estar así después de más de año y medio; yo creo que estaba peor que cuando estaba en [X]. Las secuelas son tan casi más graves que las agresiones. Estaba obsesionado con el tema... Es lo que se llama un trauma, lo que sufre la gente que ha sufrido cosas violentas –una violación, alguien que ha estado en una guerra...-. Mi familia sufrió muchísimo, porque yo no hablaba de otro tema. Además, yo estaba agresivo, violento, muy irascible; cualquier cosa me ofendía, saltaba... No era yo. Yo me di cuenta que con eso no podía. Y eso es muy doloroso.

¿Eras consciente de que necesitabas ayuda, entonces?

Yo soy muy fuerte, y no había tenido nunca ningún problema o había salido victorioso de los que había tenido; por eso me costó mucho aceptar que necesitaba ayuda, que yo solo no era capaz de seguir. Me costó mucho aceptarlo; por eso tardé tanto en ir. Llegó un momento en que me dije a mí mismo que era mucho decir de mí que era humano, y que con eso, yo solo no podía.

Entonces fui a la Asociación contra el Acoso Laboral, al local que tenían entonces. Yo les dije que no necesitaba ayuda laboral o legalmente: todo había prescrito; después de un año, prescribe. Yo les dije que quería la ayuda de un/a psicólogo/a especialista en esto. Conocí a [la responsable de ACAL]. Yo sólo fui dos días a la Asociación, y no quise ir porque pensé que me iba a hacer mal, el ir allí y conocer otros casos; por eso.

En su despacho fui a diez sesiones, y me ayudó mucho, mucho; me ayudó a confirmarme de que soy un tío muy equilibrado, que soy un tío normal y corriente, que no me pasaba nada, que lo que me había pasado era porque una persona ajena a mi psicología se había metido en mi psicología, que había sido agredido y que eso

era todo. Me ayudó mucho... No lo superé todo, pero me ayudó. Hizo el trabajo que hacían antes los curas... porque [ella] lo que hizo realmente fue escucharme... Si yo se lo cuento a un amigo él me escucha igual que una psicóloga, él me da un consejo pero no legítimo que ese consejo es bueno porque no es profesional; pero si me lo dice [ella], como es psicóloga, me digo que es un consejo bueno. Es un poco triste, porque no hice caso a mi amigo ni a mi madre...

Imagino que por esas fechas habías leído bastantes libros.

Sólo vivía para el *mobbing*... Estaba obsesionado, leía libros, y todo... Yo creo que el mejor es el de Iñaki Piñuel, pero en casa tengo unos diez o doce libros sobre *mobbing*. Yo me metía en Internet para ver cosas de *mobbing*... Ahora veo libros de eso y los hojeo y esas cosas, pero nada más.

Te fuiste de [Y]...

Estuve un año y medio de vacaciones, que me sentaron muy bien. A las diez sesiones con el psicólogo, me di cuenta de que era suficiente, porque no podía estar toda la vida hablando de lo mismo. Y lo dejé. Luego me puse a buscar trabajo. Lo encontré hace año y medio en [Z], y aquí sigo. Fenomenal.

Es que iba muy distinto. Casi que... ¡cuidadito conmigo! Ahora yo no huyo de los problemas; ahora... que vengan, que me quier o enfrentar a ellos, los quiero solucionar. Ahora me siento valorado. Mi jefa me ha tratado mejor que nadie en la vida... ¡y curiosamente no he sido más broncas en la vida como ahora! Antes era el típico buenazo, y ahora que soy 'con [B] cuidadito, que los tiene bien puestos', que parece que soy más borde que la hostia... pues todo el mundo me quiere, no sé si por respeto o miedo. No he estado más tranquilo en mi vida como ahora.

Todavía me quedan dolores de cabeza, pero menos. Y lo porque es el último paso para superar el *mobbing*, que yo no lo he conseguido: una ira contenida tremenda, una rabia y un odio tremendos, sobre todo, al acosador. O sea, ¡cuidado!, que, como lo vea,

lo mato y termino en la cárcel, pero no creo. Ese odio te genera mucho daño. Y cuando alguien odia a alguien que no sabe que le estás odiando, el único que sale dolorido es el que odia... Yo soy consciente de esto, pero no consigo controlarlo. Dicen los libros que se controla por medio del perdón... es el último paso: el perdón al acosador como forma de liberación final y total del *mobbing*. Pero no consigo perdonarlo.

(Cambio a la segunda cinta)

¿Cómo describirías el ambiente existente en la oficina?

Ambiente totalitario. Estado estalinista. Al jefe le tenían pánico. ¿Críticas?: ninguna, por supuesto ... Terrorismo psicológico, de miedo...

¿La comunicación interpersonal?

Hay un antes y un después. Antes, cordial y buena; luego fue incomunicación, exclusión.

Al principio salía con los compañeros. Con uno me fui algunas veces de copas; con otros salía a tomar unas cervezas. Había una buena relación, fuera de incluso del trabajo.

En el año y pico que estuve, él nunca sonrió, ni conmigo ni con nadie. Bueno, una vez dije una gracia, y sonrió. Era un ser triste... Era un amargado, y lo debe de seguir siendo.

¿Qué reuniones hacíais?

En las oficinas donde yo he sido director hacemos –y lo sigo haciendo– una reunión por la mañana, nada más llegar. Así nos lo recomiendan. Lo llamamos el comité diario. Aquí tratamos lo urgente, si hay que llamar a algún cliente porque haya algún plazo que esté vencido, las cosas pendientes, etc. Todos los días, media hora... Luego había alguna informal... Cada dos meses había una reunión donde él nos contaba cómo iba la zona, qué operaciones teníamos... La gente intervenía cuando le preguntaban sobre las operaciones que cada uno tenía, y poco más.

¿Te ha pillado alguna Navidad, cena de empresa, etc.?

Sí. Ya te digo que, hasta que hubo el acoso, la parte final de acoso hicimos una comida de Navidad, hicimos otra en [fiestas del santo de la ciudad]. Nos llevábamos muy bien. Había un buen ambiente de trabajo.

Yo recuerdo que, en ese año y medio, una vez hice “un parto” y que hizo mucha gracia, y que él sonrió... Yo era bastante gracioso; ahora lo soy menos, ahora soy más sarcástico, más cruel...

¿No sonreía nunca con el resto de la gente?

Tú te puedes sonreír cada media hora; yo, hay momentos que sonrío, hay momentos en que estoy serio..., lo normal, como cualquier persona equilibrada. Pues él no. Era un psicópata, un psicópata que sufría por dentro, que seguramente se sentía mediocre. Era infeliz. Recuerdo que una vez le llamé al móvil – yo estaba fuera- y le oí pegarle un grito tremendo a su hijo. Es un tío desequilibrado, como un niño de siete años; era agresivo con su hijo, con su mujer.

¿Algún cumpleaños?

Normalmente, cuando había cumpleaños, el que cumplía invitaba y traía unos pastelitos... Recuerdo que siempre poníamos los pastelitos en la mesa de la chica que colaboró en el acoso –porque era más grande y era la más céntrica de la oficina-, que estaba enfrente de mí. Pero, fíjate, recuerdo que el día antes de irme de [la ciudad] fue el cumpleaños de un compañero de la oficina, y pusieron los pastelitos en una mesa muy alejada, en una esquina, para que yo no me acercase; yo no fui, pero al del cumpleaños yo le felicité, porque hasta que pasó lo del acoso yo lo tenía buena relación.

¿Qué tipo de información teníais de [X]?, ¿por qué medios llegaba fundamentalmente?

El medio habitual para comunicar era muy piramidal: hay un director de regional, que comunica al director de zona, que comunica al director de oficina, que comunica finalmente a los empleados de

la oficina. Las cosas se comunicaban así o por medio de las reuniones; a veces venía el director regional; a veces íbamos a Madrid; o se hacía una reunión en [la ciudad] y venían los compañeros de [otra ciudad]. Eran las reuniones típicas de empresa, muy clásicas, muy de toda la vida... Normal.

Lo que puedo decir mal de [X] es la política de valores de RR.HH... De estos casos ha habido varios: uno en Zaragoza, que terminó en juicio y lo ganó el empleado; otra chica en Sevilla, que lo denunció, pero llegaron a un acuerdo económico y se fue... En Toledo falleció un compañero de 33 años por un paro cardíaco.. yo no sé si sería *mobbing*... Según parece, hubo una reunión que duró hasta las diez de la noche, en la que el director de zona le cticó y le puso en evidencia; él estaba con mucha tensión, se sintió mal y les pidió ausentarse –primero en el baño luego se tuvo que ir a su casa-; en su casa sintió taquicardias, y por la noche murió por un paro cardíaco; su mujer sabía lo que había pasado , pues se lo había contado el marido, y creo que denunció a [X].

¿Hay un protocolo en [X]?

No, no. Curiosamente, cuando yo me fui, cuando entregué la carta, UGT firmó un protocolo con [X] –CC.OO no lo quiso firmar-. El protocolo consistía, en el caso de que hubiera un *mobbing*, en comunicarlo a RR.HH para que interviniera. Pero digo yo: ¿intervenir como en mi caso... que me dijeron que no me preocupase, que me quitaban...?; es darle la razón al otro. Yo en esto estaba de acuerdo con CC.OO, que decía que, tal y como estaba escrito el protocolo, era que el juez y la parte eran lo mismo: la empresa, [X]. Si la empresa le da la razón al acosado, es admitir que ha ocurrido un delito, y la empresa tiene que asumir la responsabilidad de ese delito... Es un tema muy perverso: vale, se investiga qué ha ocurrido; y si se asume, la empresa tiene que indemnizar. El protocolo entonces sirve para quitarte de donde estás, pero no va a la raíz. Aunque la empresa sea la responsable social, realmente el responsable es una persona física: a mí no me acosó [X], sino ese acosador.

¿Cómo actuaron tus subordinados? Has hablado del caso de esta chica, pero... ¿y el resto?

Los administrativos, por ejemplo, estaban muy aparte. En la distribución de la oficina estaban muy alejados. Ellos no eran conscientes de lo que pasó. Los otros fueron testigos mudos, y, en consecuencia, colaboraron.

¿Funcionaban los rumores?

Sí, claro. Los rumores son muy dañinos... A veces la gente piensa que la imagen no es tan vinculante... Yo no permito que alguien diga algo de mí; par a mí, que dañen mi imagen es como si me dieran un puñetazo. La gente se cree los rumores cuando persisten, cuando son continuados. Si empiezo a decir que Fulanito es muy mal trabajador, ¡y fíjate qué áena le ha hecho a no sé quién!... pues se puede liar; y puede ser todo mentira... Yo no fui consciente. Yo entendí que, por el comportamiento de la gente, esa chica estaba malmetiendo a todos. Yo lo que sé seguro es que la gente dejó de hablarme, que huían de mí como si fuera un apestado; yo lo que conocí fue el resultado, pero no sé exactamente lo que diría de mí. Imagínate un tirano: si habla mal de alguien, ¿qué van a hacer los subordinados?... pues lo que diga el tirano. Y es que los tiranos son muy temidos. Esos tiranos pueden ser muy temidos... Los navajazos por la espalda.

Yo recuerdo una vez un hecho. Yo solía entrar a la oficina a las ocho y media. La hora de entrada era a las ocho. Y un día que llegué antes, estaban todos reunidos en el despacho de él. Yo me dirigía a mi despacho y según iba legando, ellos iban saliendo. Yo no sé de qué hablaron. Esto ocurrió en la fase final del acoso... A mí nadie me dijo nada, no me hablaban. Si hubieran tenido un infiltrado, que me hubiera advertido; pero, claro, ¡cómo va a haber ahí infiltrados, si le tenían pánico!

¿No te consta ningún caso de acoso, allí, posterior?

No. Son repetitivos. Una cosa que no te he contado: el caso es que a mí me acosan y me degradan, a él no le pasa nada y a ella la promocionan... Hay que tomárselo con una sonrisa.

¿Algún compañero te ha llamado después?

Ninguno. Sé que la directora, la que me sustituyó, intentó irse a la competencia. Porque en la época del proceso de selección de [Z], antes había ido a otras entrevistas –no me cogieron-, y estuve con una consultora que me dijo que habían entrevistado a una chica de la oficina de [X] de [esa ciudad], porque quería irse, irse a la competencia, pero que luego no llegó a cuajar la cosa. Me imagino que al final se iría... no sé si por él o no. También sé que un comercial se fue al banco portugués Caixa Geral.

Yo lo que creo es que ellos, los compañeros, pensaron que me lo tenía bien merecido... que nunca supieron lo que me hizo, que lo que pasaba allí no lo relacionaron con el *mobbing*. Cuando recibieron la carta (*el entrevistado envió a los compañeros, entre a otras personas, la carta mencionada donde relataba los hechos*) con un artículo sobre el *mobbing*, a lo mejor se dieron cuenta y pensaron qué es lo que le había pasado a [B]... Me imagino que mucha gente se iría a raíz de eso... Hasta entonces, la gente pensaría que nos llevábamos mal, y ya está.

Con los clientes que tuviste relación, ¿cómo era ésta?

Buena. El trabajo que hago en banca de empresas es... tengo un listado de clientes, y todos los meses por lo menos una vez hablo con ellos para pedirles negocio ... Cuando llegué allí, lo primero que hice fue llamarles, presentarme y conocerles. Y o generaba confianza y, por eso, me llevaba todo el negocio.

¿Y con los amigos, familia, etc.?

Amigos míos... durante el primer año...: 'estaba harto de ti; te he aguantado porque eres buen amigo' ... Yo sé de casos que han perdido sus novias, novios, sus parejas. Y es que es normal: tú no puedes tener una relación 24 horas al día con una persona que está obsesionada. La gente te apoya, pero quiere hablar de otros temas. Te dice que eso ya ha pasado, pero tú no estás preparado; tú sólo quieres hablar de eso; estás colapsado.

Ahora esto me resulta una anécdota. Ya de esto no suelo hablar. Me interesa. He perdido unos años de mi vida con esto. Sólo quedan las secuelas, como te he dicho, las cefaleas –cada vez menores... y una ira, un odio hacia ese elemento. Pero me ha ayudado mucho en esto el trabajo y la relación con compañeros.

Antes de llegar a la oficina, ¿sabías a lo que ibas?, ¿tus funciones estaban claras?

Claro. Era una oficina nueva para mí, pero yo ya llevaba muchos años en [X]... Esto era una promoción. Yo era el responsable de empresas de una zona en [nombre de otra ciudad], pero no era director; pero era el trabajo que había hecho toda la vida: gerente de empresas.

Es que en [X] hay mucha movilidad... Tienes movilidad geográfica; supone algo más de dinero ... Además, para mí supuso una experiencia personal, el vivir fuera, que te pagan la casa y tal, jovencito y a tu bola. Yo me lo pasé fenomenal... porque toda la vida había vivido con mis padres. Estuve un año y medio en Madrid, menos de un año en [...], un poco menos de un año en [...] y casi un año y medio en [...]. Y luego a Madrid... En el momento actual, salir de Madrid, ¡por nada en el mundo...! Ya lo he probado, y ahora no me aporta nada.

Una curiosidad: ¿recurriste en algún momento al comité de empresa?

Cerca de mi despacho había una mesa donde se sentaba un sindicalista de CC.OO...; iba siempre a primera hora, de 8 a 9, y después se iba a hacer actividades sindicales; era la primera mesa justo nada más salir de mi despacho. Pues... unos cuatro o cinco meses antes del acoso fuerte, cambié de mesa, no sé si porque se lo propuso [A], el acosador, porque venía un comercial nuevo que ocupó esa mesa, o porque ya estaba medio preparado. El caso es que había un despacho alejadísimo –detrás del baño, fuera de la oficina, en otro departamento-, que era la sala de los sindicatos, y se fue para allí. Entonces, él no se enteró de nada.

El último día que estuve allí, cuando me despedí de los administrativos y todo esto, él pasaba por allí, y le llamé para despedirme. Él me dijo que '¡qué suerte que te v as a Madrid!', me alegro por ti'... y encima eso generaba en mí un sentimiento de culpabilidad –pero es que nadie sabía lo que realmente pasaba-; y te generaba un sentimiento de vergüenza: ¿pero cómo voy a decir a este tío que he sufrido *mobbing*?... ¡si [A] es un tío majísimo..! Me hubiera dicho que no habría visto nada. Y yo le dije: '¿ve, [C], ¿tú sabes lo que es el *mobbing*?' Estuve hablando con él media hora. Yo le dije que había oído algo de un compañero o de Málaga, un amigo mío; y él me dijo que se había puesto en el despacho de los sindicalistas por si alguien le quería contar algo en la intimidad; pero no hablamos más...

Yo entonces no estaba tan fastidiado como después; yo pensaba: 'bueno, me voy, y se acabó'. Yo pensaba que el *mobbing* se iba a irme yo... Y lo peor empezó a partir de ahí.

Parece que alguien hizo una pintada un día, tiempo después, en la oficina, que decía "[C], mantén vigilado al acosado". No sé si valió para algo. El tal [C] no se lo podría ni creer... El acoso se hace en silencio. Es un crimen que no deja huella.

¿Quieres comentar algo más, especialmente de lo relativo a la comunicación con él?

Lo hizo muy bien. Lo único que yo podía demostrar contra él era la operación que me quitó, que repartió entre tres personas. Eso sí que lo podía haber demostrado.

Recuerdo el último viernes, el de los seguros sociales, que cuando llegué a Madrid salí por la noche. Yo quería olvidarme, y terminé a primeras horas de la mañana en la Tienda del Espía, por Goya, donde venden grabadoras y otras cosas. Yo ya era consciente de todo. Necesitaba una grabadora, porque no tenía pruebas... ¡y era tarde! Sólo hay una prueba: que los testigos delante de un juez se acojonen y digan la verdad. Y yo, de lo único que me arrepiento es de no haber denunciado a la empresa por lo social, y por lo penal al acosador, a la acosadora y al de RR.HH a nivel

nacional. Tenía que haber denunciado... Y muy posiblemente, los testigos, ante un tribunal, no lo van a negar. Si vas el día antes del juicio y dices que tienes grabaciones..., pues el que mienta, se va a enterar...

En el caso de Zaragoza, menos violento que el mío tampoco hubo pruebas... pero lo ganó por pruebas testificadas. Los testigos declararon todos; el acosador de Zaragoza era un mal acosador: no hubo fase de exclusión, no dijo cosas malas del acosado para poner las cosas contra él... Le dieron 48.000 euros por los daños morales. Y [X] lo negó siempre, aunque tuvo que pagar después de años de juicios. Y luego el acosado fue por lo penal contra el director de la oficina, su acosador, contra el director de zona y contra uno de RR.HH de Zaragoza... Y lo que sé es que [X] llegó a un acuerdo con él a título particular para que se olvidara de todo y retirara las tres denuncias..., y las retiró. ¿Cuál fue la realidad?: pues que el director de la oficina no fue despedido; se fue a trabajar a la competencia, a [Y] precisamente, ganando más dinero. La CGT (Comisión General del Trabajo), un sindicato, hizo una circular que se titulaba "[Y] ficha *mobbing*", y contaba esto: '[Y] acaba de fichar al director de la oficina principal de Zaragoza, que viene de [X], que ha sido imputado y ha perdido el juicio por acoso psicológico; que [X] ha pagado al acosado 48.000 euros...'

¿Qué hace la empresa? Lo negó; le indemnizó. El director de RR.HH, también denunciado, se jubiló –o sea, ninguna repercusión-, y el director de zona, el otro denunciado, ahí siguió. Y él, la víctima, está degradado –yo creo que fue un acuerdo entre las partes, porque no se veía capacitado para seguir trabajando en lo suyo, que era comercial-; fue una degradación aceptada, voluntaria: está trabajando de cajero, de 8 a 3... Acabaron con su vida profesional. Y le robaron muchos años de su vida...

Yo ahora, pese a todo sí iría a juicio.. Si no tengo testigos, me los inventaría... no sé, les diría que tengo grabaciones de lo que pasó –no tengo grabaciones-. Ahora sí que tendría grabaciones si me pasase algo de esto. No me puede pasar algo parecido: estoy vacunado.

ENTREVISTA 7 (E. 7)

Perfil socio-profesional.

Tengo 47 años. Soy Técnico Especialista en Administración, en la rama administrativa y comercial: era la antigua carrera de Comercio, que desapareció y se convirtió en esto. Acabo de cumplir 30 años cotizados a la Seguridad Social. Empecé en lo que era mi especialidad: de administrativo, como secretaria de dirección; entré a los 17 años en una empresa de telecomunicaciones, en Sintel. Ya sabes los problemas que tuvo esta empresa, la acampada y tal... Yo me fui muy poco antes, en la primera oferta que hicieron de indemnización; y o ya llevaba tres años viendo lo que podía ocurrir pero nadie se lo quería creer, porque aquello era como una especie de Ministerio... pero ocurrió –mi hermana siguió y le tocó la acampada, y hasta hace unos días no ha cobrado parte del dinero debido, de Sintel-.

La empresa del acoso...

Por una casualidad, por un amigo de mi padre que tenía una especie de inmobiliaria pequeñita, me meto en el mundo inmobiliario. Estuve aquí tres años, y me había ventilado una promoción grandísima en Hortaleza en siete u ocho meses –lo que no es muy normal-. Pero yo buscaba un sitio serio, y contesté a un anuncio de periódico y resultó ser esta empresa (*nunca menciona su nombre*). Entré en el 98; son 10 años redondos... hasta julio de 2007, que me di de baja porque perdí el conocimiento por cuarta vez –me caí al suelo-, y ya paré.

Es una empresa pequeña, familiar, con unas 30 ó 32 personas en total. Aquí los jefes son los dueños, son "la familia"; aunque suene un poquito así como a mafia, son la familia. No hay mandos intermedios: yo respondía directamente ante los dueños.

¿Tus funciones?

Comercial... Cuando yo entré éramos cuatro comerciales; luego despidieron al resto, y durante 2 ó 3 años estuve yo sola, incluso simultaneando varias promociones, rematando lo que habían dejado pendiente las personas a las que despidieron. Yo llevaba mi propia promoción, pero hubo un momento que llevé tres a la vez.

¿Y el resto de la plantilla?

La mayor parte del personal son todos administrativos –son en total entre 30/32 personas, porque varía mucho... y comerciales. Cuando me doy de baja el año pasado, había tres comerciales de los que salen a la calle y dos comerciales en la oficina –que realmente son administrativos-; luego están los administrativos clásicos, del Departamento de Contabilidad –muy poquitos-, de Caja, los del Estudio de Arquitectura -10 ó 12 personas-, en la planta de abajo está el de Servicios Jurídicos con una secretaria, el Director Financiero –el único que pertenece al Consejo de Administración y no es de la familia-, otro despacho de uno de los dueños –otro de los hijos-, y el entonces Director Comercial, que era otra persona distinta.

Tú eras un comercial de calle y tu campo era...

Vivienda nueva en Madrid y sus alrededores... La empresa estaba en Madrid y se trasladó a una periferia (*no quiere dar más detalles porque no quiere identificarla*) . Nosotros estamos en Madrid, y algo en zona de playa.

Entro como, lo que ellos llaman, vendedora. Una vendedora vende un producto determinado, y ya está. Pero desde el comienzo, cuando tú llegas a esta casa, te dicen: 'tienes que ir a tal sitio, que están instalando una caseta; ése es el solar , te lo miras y ahí te buscas la vida'.

¿Así recibían a todos?

Eso es lo que yo vi... Ese 'te toca tal promoción, son equis viviendas, aquí tienes la lista de precios, los metros cuadrados'... No hay más directrices. Y yo les digo que necesito el proyecto inmobiliario completo para enterarme de todos los datos —el tema de albañilería y demás—, pero eso allí parece ser que no era normal... Date cuenta de que a mí me viene gente de todo tipo: puede ser una persona que no sabe nada, pero puede ser un arquitecto, un aparejador...: tengo que estar a la altura para responder. Cuando una persona va a comprar una vivienda, va a invertir allí el trabajo de toda su vida, el dinero o de muchísimos años de su vida; quiere decir que es un tema muy serio: no es despachar unos zapatos o una barra de pan..., y yo tengo que estar lo más informada posible, lógicamente, para no dar la impresión de que estamos en una empresa habanera... Pero allí lo normal es que te dan los planos y una lista de precios, y con eso hay que vender.

¿Cómo entraste en la empresa?

Un anuncio en el periódico. Cuando veo qué empresa es, pienso que es un sitio serio y consolidado, no es uno de esos sitios que abren y cierran al tun-tún. Me hicieron las pruebas correspondientes, hago la entrevista... y me admitieron.

Luego, con el tiempo...

Por ejemplo, allí el acoso y derribo es una de las cosas normales. La directriz es hacer la pelota a los dueños, o sea, procurar que no se enfaden mucho para que no la paguen contigo. Se coge entre ojo y ojo a una persona, y mientras están con esa persona, dejan en paz a los demás. ¡Y cuando tú te sales de esa directriz...! Se ha creado un ambiente de echar todos los muertos a alguien para que a ti te dejen en paz. Lo mejor allí es pasar totalmente desapercibido y que nadie te diga nada.

Los administrativos, la gente que está allí metida, están muy presionados, porque la familia está allí a diario — y así lo quiere el cabeza de familia, el padre, que obliga a los hijos a estar allí; sus miembros están en el consejo de administración...-. El ambiente

allí es absolutamente asfixiante, presionante. Tienes que dejar el abrigo en el respaldo de la silla porque no ha y perchero, porque no les gusta... No les gusta que se hable en alto: cuando tú comentas algo del trabajo, lo normal, enseguida alguien dice: 'cálate, que te van a oír'... y hablo de comentarios relacionados con el trabajo, porque y o he mantenido mi vida privada totalmente al margen del trabajo -esto es una norma mía de toda la vida-.

iMenos mal que yo trabajaba fuera, porque si llego a estar allí dentro...! El ambiente es un desastre absoluto No hay una organización, no ha y personas que sepan llevar los distintos departamentos... Casi el 90% del personal está en la oficina. El ambiente es totalmente discriminatorio hacia los que estamos fuera. Yo al principio no entendía por qué; pero cuando ya te abres a la gente, empiezas a ver ciertas actitudes y y a te das cuenta: para los de dentro, los que estamos fuera hacemos lo que nos da la gana y cobramos demasiado, por el tema de las comisiones -la verdad es que sería un buen porcentaje...-. Pero, claro, a los comerciales nadie les echa una mano en nada. Desde el principio me tengo que encargar de mantener la caseta -en los primeros momentos-limpia y ordenada, porque tardaron en meter a una persona para que la limpiara; y era una caseta bastante grande -luego también me tocó estar en un carricoche, en un carromato, sin calefacción, ni agua, ni luz, y sin baño...-.

¿Cuál es el perfil de tu agresor?

La agresión proviene básicamente de una agresora... Y digo "básicamente" porque se crea un ambiente alrededor... Al ser una persona que se comunica a base de gritos... cuando coge a alguien entre medias, da igual... Una de las dueñas (el Consejo de Administración está dividido entre todas a partes iguales). Ella es algo mayor que yo... 52 ó 53 años. Me parece que estudió Derecho sin llegar a ejercer nunca.

Esta persona es absolutamente incongruente. Depende de cómo se levante, pues así transcurre su día. La empresa es su casa también, y funciona como si estuviera en su casa. Los ataques de histeria son continuos, los gritos son continuos, las incongruen-

cias son continuas. No hay directrices: lo que ahora es blanco, a los diez minutos es negro –yo no he dicho eso, en mi vida lo he dicho... y hacía cinco minutos que lo había dicho-. Los papeles se pierden, no encuentra nada, y, según ella, nadie le cuenta nada... Para este tipo de trabajo no está preparada.

Está totalmente desequilibrada. No es que un día lo tenga malo y monte un pollo...: esto era continuo. Yo iba una, dos o tres veces a la oficina a dejar diner o, a coger planos...: y o no lo sufría de continuo. Pero sí sufría sus llamadas continuas de teléfono, y a grito pelado. Imagínate: le dio por montar una alarma en una obra –lo cual no vale para nada, pues en una obra, con continuos cortes de luz, una alarma no vale para nada, porque está todo el día saltando o está inoperativa-, y se la encarga al técnico correspondiente de la obra; tardó en instalarla y yo me levé una bronca por eso, porque tenía que haber estado encima del técnico, según ella; después, cuando la instaló y me dejó la documentación de la alarma, pues me recriminó que por qué coño yo tenía los papeles de la alarma, que inmediatamente lo quería allí en la oficina (todo gritando)... Todo eran cosas absurdas, nada que ver con el trabajo en sí, todo era minar el trabajo... No me llamaba para preguntarme cómo había ido el día, si había ido o no mucha gente, si había tenido algún problema....: ¡nunca!, ¡ella le importaba tres narices! Nunca me dijo cómo se vendía, cuál era la estrategia para vender: no tiene estrategia, no es su profesión...

¿Recibiste algún estímulo cuando vendías?

¡Jamás! Al contrario, yo entro y tengo unas condiciones con el Director Comercial, que es quien me contrata... Quedamos en el sueldo –el mínimo, el que estaba marcado en las tablas, sobre 100.000 pesetas en aquel momento- y, por otra, un tanto por ciento de comisión. Esa comisión yo la tenía que cobrar el 100% a la firma del contrato; o sea, yo vendo una vivienda, se hace una reserva y se entrega una pequeña cantidad, y luego a los 30 ó 40 días, se firma el contrato de compraventa...: pues en ese momento debería haber cobrado mi 100% de comisión.

Yo entré en enero... y cuando paso mi primera remesa de comisiones es en septiembre de ese año, después del cierre del mes de agosto –yo paso las comisiones cuando ya hay una cantidad fuerte: ya había vendido un montón-. Paso las comisiones y me dice esta persona, no el Director Comercial, que, de cobrar el 100% nada, que cobre el 80%, y el 20% restante que lo cobraré a la entrega de llaves. Yo le dije que no era justo, que no era lo que habíamos hablado, que yo había hecho un trabajo serio, que había vendido mucho...; y me contesta que en esa casa no se premia el vender mucho; y yo –con los ojos como platos- le dije que por qué me habían contratado entonces; y ella me contestó: ‘¡tú es que eres muy lista!’.

Yo consulto con el Director Financiero –por aquel lo de que también es miembro del Consejo de Administración- y con el Director Comercial también. Les digo lo que me había dicho esta mujer, que el 80% y todo eso y me dicen que eso es lo que había, que en esa casa funcionaban así, que estaban a merced de sus caprichos, ¡y que si no quería...!

Además, ésta es una empresa muy pequeña, que no tiene representante sindical, y... ¡claro que ahí tienes la puerta! Mi primer contrato con ellos fue un contrato por obra, lo que durase la obra; y me dije: ‘traga’; yo sigo, todo fenomenal...!

Por otra parte, en este tema había un gran secretismo, que luego entendí: como los que están en la oficina ganan siempre lo mismo, no tienen comisiones, y nosotros ganamos mucho si vendemos mucho, lógicamente; y yo te reconozco que he vendido muchísimo. Incluso hasta cuando me voy al suelo, el 19 de julio pasado, que ya está en crisis todo, he seguido vendiendo con unos niveles de beneficios muy altos. Yo con el tiempo me voy enterando de cosas; por ejemplo, un comercial que había en Palma de Mallorca no cobraba comisiones con porcentaje, sino que le dan unas 15.000 pesetas por unidad vendida, y ya está; luego, en otros sitios de playa había otras personas que cobraban otra cosa muy diferente...

¿Llegaste a entablar amistad con la gente de la oficina?

Sí. Me es fácil... Yo lo que hago desde el principio es mantener un contacto con la gente de la oficina, para no sentirme aislada. Sólo descanso los lunes; yo trabajo de martes a domingo, y no tengo ningún puente; cuando entro no tengo calendario laboral, ni un puente ni una fiesta; y los domingos y días de fiesta trabajo cuatro horas y descanso por la tarde...

Es que he trabajado mucho, porque se me ha dado muy bien. Al principio, sólo entra la gente por la publicidad que pone la empresa en los periódicos o por los carteles... pero luego, cuando ya se preveía que iba a haber otra promoción y que la voy a llevar yo, voy cogiendo gente para esa promoción y me voy haciendo mis listas de espera. Hago función de captadora, aunque no debería.

¿Trabajo en equipo?

No hay trabajo en equipo. Bueno..., y al principio era muy diferente, porque no había ni ordenador, ni máquina, ni nada... Yo me tengo que buscar mi máquina de escribir, porque me da vergüenza hacer una reserva a mano, con calcos, ¿sabes cómo te digo?

Somos los peores tratados. Mientras en la oficina tienen los últimos sistemas operativos de *Windows* y todo eso, yo tengo que poner mi máquina de escribir porque me da vergüenza hacer las señales a mano –así se hacían-. También se hacían los cálculos de la forma de pago con la calculadora sin más; como yo tenía en mi casa un ordenador potente, yo me hacía mis hojas de cálculo en el ordenador de mi casa, y las reservas, allí en la caseta, con mi máquina de escribir.

¿Cómo empezaron los problemas con esa mujer?

Yo ya había generado lo suficiente a los 9 ó 10 meses... Yo pensé, después de haber protestado y de haberme dicho que me fuera si no estaba conforme... yo ya me convencí a mí misma: 'bueno, es un 80%, tampoco pasa nada; el 20% lo cobraré a los dos años después, más o menos'... Pues comenzamos con ese primer roce, que le da la vena y dice lo del tanto por ciento... Cuando le digo

que no es justo, porque creo que para el poco tiempo que I llevo estoy funcionando bastante bien, a eso me dice que 'soy una cacho lista', que en esta casa no se premia el vender mucho -'¿pues para qué me has contratado...?'-.

Yo continué con 80%/20% y buscándome la vida en las promociones. Eso significa todo: si tengo dudas, me busco un técnico que me las aclare o alguien de la propia constructora -que son los que mejor lo saben-. En aquel momento había un técnico con el que yo me llevaba muy bien, que tuvo que irse; nos compenetrábamos muy bien, yo en mi parte comercial y él en su parte técnica; porque había muchos problemas siempre: nunca llegábamos a tiempo, teníamos a la gente encima, las chapuzas que hay, porque la constructora..., lo de siempre. Y con la gente de la oficina intentaba tener un contacto mínimo. Y o trabajo no sólo las horas que ellos trabajan, sino muchas más -ellos, el viernes a las tres de la tarde desaparecen y no quieren saber nada hasta el lunes de lo que pase en ningún sitio, les da igual-; y trabajo los días de fiesta y domingos hasta las dos de la tarde teóricamente, pero como había muchísima gente (clientes), y a la gente hay que tratarla y darle su tiempo, estaba muchas veces hasta las cuatro y hasta las cinco de la tarde.

Muchísimos problemas... De ahí me pasan a un carrómato -sin agua, sin luz... lo que te he comentado antes-. No eran maneras de atender a las personas..., además de mis condiciones. Había charcos en la puerta, te manchabas de barro... Ni se cuida el trabajo ni se reconoce... Teníamos la luz enganchada a una farola, con lo que, cada dos por tres, llegaba el del Ayuntamiento, ¡y en fin...!

Lo siguiente es cuando al Director Comercial lo sacan del despacho y lo ponen en el pasillo, y nombran a esta persona Directora Comercial; era lo lógico, al ser dueña, que tenga que tener un titulito, un nombramiento o una categoría. En ese momento despiden a las otras comerciales y me quedo yo sola con mi promoción y las otras dos que habían dejado... A una la despiden por la forma de vestir, y a la otra teóricamente porque el no vio iba a buscarla a la puerta y porque vendía poco -es verdad que estuvo

muchos años para vender una promoción, cuyos restos yo me rematé en tres meses-. A la primera, que estaba de baja por maternidad, yo la sustituí; cuando ella vuelve de la baja, ellos ya tienen en mente despedirla, aunque yo me doy cuenta después; cuando ella vuelve, yo ya había rematado mi promoción y tenía esa y a la espera de comenzar otra. El caso es que coincidimos los dos durante un mes en la misma promoción; y para obligarla a que ella se fuera –eso lo entendí después- la nueva Directora Comercial decide ampliar el horario hasta las ocho y media de la tarde –a esa hora yo tenía cita para darme unos masajes en las cervicales, debido a las contracturas que tenía por la tensión y el exceso de trabajo-. El horario estipulado era de 11 a 14 y de 16 a 19, sábados, domingos y festivos como ya he dicho. Yo protesté, y me dijeron de nuevo que ahí tenía la puerta. La otra compañera, al tener un bebé, no lo pudo compaginar, y llegaron a un acuerdo para que pareciera un despido y la indemnizaran. Se fue ella, y el horario volvió a ser el de antes. Esas eran las formas de funcionar...

De ahí paso a otra promoción que se lleva a medias con otra promotora inmobiliaria –no es muy habitual-. El horario lo impone la otra promotora, así como el 90% del papeleo. Si antes el desapego era crítico, ahora más. La comunicación que tenía con ella era por escrito, porque ya he dicho que si tú la decías una cosa, ella decía que era mentira o que no le habías dicho nada, o que no le había dado ese documento. Ahora la comunicación era por escrito, para que quedase constancia. Seguía ocurriendo lo mismo, pero ahora me era muy fácil coger del registro que tengo: ‘te lo vuelvo a mandar por fax, porque ya te lo mandé’, y le mandaba el reporte del envío inicial. Durante diez años, he guardado todo ... Bueno, pues con esta situación –la promoción a medias- ellos se despreocupan de todo; teníamos que hacer casi todo, menos los contratos (que es una plantilla que se hace en las oficinas correspondientes). Con la otra empresa funcionábamos más o menos, pero mejor en el sentido de que había menos presión –ya no había insulto diario-; sí había sus roces, porque decían que ellos absorbían todo el trabajo, mientras que mi empresa no hacía nada; y es que era verdad –y los problemas de los directivos los pagan los de más abajo; yo eso lo tenía asumido-.

Entonces, llega el momento de esa promoción, una promoción muy grande de más de 300 viviendas. Son tres años lo que dura la construcción y la entrega. En el primer año estuve con una comercial de la otra empresa, pero como se vendían como churros, me quedé luego con esa promoción para mí sola –a la otra comercial se la llevaron a otro lugar-. Aumentaron las ventas estando yo sola, porque le dedicaba mucho tiempo. Y cuando voy a pasar las primeras comisiones, me dice, ahora sí la Directora Comercial, que de 80% y 20% nada, que 50% cuando se firme el contrato, y el otro 50% al cabo de los tres años. Vuelta a lo mismo, 'que esto no es así, que no puedes hacer esto...'; y me dice que siempre había sido así; y yo le muestro el listado de comisiones anteriores: '¡pero mira los papeles'!...; otra vez me dijo que ahí tenía la puerta. Y yo vuelvo a encontrarme pillada con lo mismo: he generado un montón de comisiones, pero no me puedo ir a la casa porque, si no, no las cobro –hablamos de millones de pesetas; en esa promoción yo gané 15 ó 20 millones, no me acuerdo-.

Los roces iban creciendo. Fíjate que la otra promotora llevaba la contabilidad, y yo informaba diariamente de todo...; por ejemplo, alguien que había comprado la vivienda y luego se separaba..., pues yo informo para que en el momento de las escrituras no figuren las dos personas; le enviaba los papeles de divorcio y demás... 'No tengo esto, no sé nada, no lo he recibido'.

¿No tenía secretaria?

Sí. Además, se la llevan estupendamente... Odia a su jefa, pero le hace muy bien la pelota y no se mata a trabajar. Si yo marcaba cuatro contratos diarios de firma en la plantilla, me decía que eso era demasiado. ¡Pero era si la que trabajaba era yo...! Absurdo y esquizofrénico..., pero menos mal que yo no estaba allí en las oficinas... Yo dependía de mí, y lo que tenía que hacer era vender lo más posible.

A pesar del 50%, por tanto...

Seguí... Aparecen más roces, de los que yo no me doy cuenta. ¡Como es una empresa familiar y no hay mandos intermedios, como te he dicho...! Entonces, el padre, el dueño de todo, el que

ha montado esa empresa -aunque sus hijos sean dueños también-, a veces se pasaba por la caseta algún domingo: '¿qué tal vas, [A, nombre en diminutivo], hija, cómo lo llevas?... Él se pasaba muy de tarde en tarde, pero yo lo agradecía. Porque me pasaba mucho tiempo sola y tuve que aprender a funcionar de manera autosuficiente, a solucionar cualquier incidencia, porque teníamos horarios distintos y no iba a llamar a su casa a las ocho de la tarde...; lo hacía porque no me quedaba más remedio, no porque a mí me guste eso.

El padre iba y hablaba conmigo; me decía: 'tú, lo que te diga; si hay que apañar la forma de pago de alguna persona porque lo veas más difícil, hazlo, no tengas problemas'. Entonces, como el padre hablaba conmigo directamente, ella empezó a coger celos; lo tomó como que yo la estaba puenteando. Y yo le decía que si su padre venía, le tenía que hacer caso... si me decía esto o lo otro, que era el dueño de la empresa; 'y si tu padre me dice una cosa y tú otra, yo tengo que hacer caso a tu padre'.

Ella enseguida coge celos. Tiene un complejo de inferioridad profundo. Y se eleva por encima de ti dando gritos, aunque sea por la cosa más tonta; así se siente mejor. Es que es una inútil, no tiene ni idea del tema inmobiliario. A partir de esa promoción cogió una manía: en vez de sacar todo a la venta, lo hacía por partes -el la decía que así se ganaba más dinero-. Pero yo no podía obligar a un cliente a que comprase esta vivienda... sobre todo porque eso, cuando lo saques a la venta, lo vas a hacer más caro, y el cliente lo sabe; no le voy a hacer esperar para pagar encima más dinero por la misma casa pero en otra esquina de la urbanización: ¡es que no es congruente...! ¡Pues otro encontronazo! Yo vendía muy rápido, me quedaba sin vivienda, y tenía que estar diciendo: 'hay que sacar otra tanda a la venta', pero ella no me hacía caso. Por eso aprovechaba, cuando pasaba el padre, o venía el hermano a una puesta de bandera, cuando me preguntaban cómo iba la cosa, yo les decía que no tenía viviendas para vender hasta que la Directora Comercial no me dejase. Claro, rápidamente, el padre o el hermano le decían algo ..., ¡pues otro encontronazo!: que 'par a qué había dicho y o...'. Me llamaba a grito pelado; y al final me

decía: 'sí, te lo voy a sacar a la venta, pero ocho millones más caro, a ver si lo vendes'. ¡Así se subían los precios en esta casa...!

Y yo me metí en una dinámica extraña: cuanto más me machacaba, yo empleaba más tiempo y trabajaba más, para vender más, y vendía más...

¿Y tu salud?

Yo estoy muerta, tengo un estrés mortal... En 2006 me doy cuenta de que ya no puedo más..., el machaque es continuo.

Una de sus frases habituales, en público y a grito pelado es: 'yo lo que quiero es largarme de aquí, cerrar el chiringuito e irme a mi casa'... Claro, se vende el chiringuito, se pillan los dineros... Nosotros, para ellos, para ella, para todos ellos –la familia-, los trabajadores somos como del servicio doméstico; no es el concepto clásico de trabajador: yo te pago un salario a cambio de un trabajo. De hecho, no soy el único caso hasta ahora, pero nadie ha denunciado nada: normalmente se han visto obligados a irse; y yo soy la única persona que ha denunciado.

En 2006 todo fue mucho más grave. Un día apareció ella en un chalet piloto, en una urbanización a 40 Km. de mi casa. El césped del jardín se estaba secando porque ella no había firmado el contrato de mantenimiento de los jardines. Llega con la decoración para amueblar los dos chalets pilotos, pues era una urbanización enorme..., para poner las camas y poner los cuadros y todo eso. Entra por allí y me dice: '¿por qué está tan seco el césped?; no tienes cuidado con nada, ¡es que no le pones cariño a nada!'. Le recordé que tenía que firmar el contrato de mantenimiento que, según el técnico, llevaba en su mesa dos meses y medio –porque los chalets se entregan con el riego automático y lo único que hay que hacer es conectarlo, y firmar el contrato de mantenimiento para que los jardineros se ocupen, y eso-. Según ella, era obligación mía tener eso verde, y todo eso a grito pelado y con clientes delante. Ese día se fue a la oficina y le encargó al chófer que vaya a El Corte Inglés a comprar una manguera, y me compró una manguera.

Al día siguiente tenía que ir por la oficina a soltar dinero..., porque manejo dinero de la reserva y de los contratos... A veces llevo 10, 12 millones en la mano.. Imagínate: un sábado, 3 ó 4 contratos, a 6 u 8 millones cada contrato, alguno en efectivo, otros con cheque... A veces me lo tenía que llevar a mi casa, en el fin de semana... en mitad de una obra, que no hay nadie, sin luz, cuando se iba el sol...

Pues bien, yo al día siguiente tengo que llevar dinero a la oficina, y me dice: '¿te llevé ayer el chófer la manguera, ¿no?'; -'pues sí, pero no voy a regar; no me parece lo más normal ni nada por el estilo; si firmas el contrato de mantenimiento de riego automático, se riega solo'... Ellos nos tratan como si fuéramos del servicio de los ingleses antiguos...

De arriba y abajo.

Sí, eso es... ¡horroroso!

Otra vez, pasada esta promoción... hace dos años y medio... abrimos. Yo tengo una lista de espera grande -porque capto clientes de una promoción a la otra-, y había llamado a la gente. Fue una semana y media de locura: había mucha demanda; yo llegaba por la mañana un poco antes para preparar el papeleo, pero no sabía cuándo me iba; a las 11 o las 12 de la noche era lo normal, y sin comer... Se acabó la tinta del cartucho de la impresora un viernes, a eso de las dos de la tarde. En la oficina de la empresa no hay cartuchos de tinta, y además nadie podía conseguir nada, porque se iban a casa. Tengo que buscarme la vida... Pero no puedo ir y dejar aquello solo. Hay una empresa de suministros que ha trabajado para nosotros, y que casualmente tiene el almacén allí ceca; les llamo y les digo lo que me pasa, y me lo traen. Me pasan una factura por los cartuchos de la impresora, y yo la paso a la oficina porque lo había pagado yo de mi bolsillo. Bueno, ipues me pegó unos gritos porque me había costado cada cartucho un poco más que en otros sitios donde los compraba...!; me llamó a mi móvil... yo tenía a un montón de gente en el chalet piloto ... me llamó al otro teléfono... -ella no se presentó allí; ella no habla con los clientes, no se mezcla con ningún cliente-.

Le dije que tenía el chalet abarratado, que tenía un montón de reservas por hacer: 'no he tenido más remedio que solucionarlo, era un viernes, acuérdate que yo trabaje el sábado y el domingo..., ¿y cómo voy a decirle a la gente que no le hago la reserva porque no tengo cartuchos?'. Fue una bronca que duró unos diez días: me llamaba continuamente, me puso por fax el precio del cartucho que le valió a ella..., yo le decía que ya lo hablaríamos en la oficina... Estábamos en un punto que yo iba a la oficina día sí día no, antes de mi horario normal, a dejar las reservas –a pesar de que yo también las enviaba por fax, para dejar constancia-. Yo me iba a las 11 ó 12 de la noche. Cuando se quedaba aquí vacío de gente, yo no podía largarme, porque tenía que organizar papeles, porque, si no, se me juntaba con lo del día siguiente y entonces sí hubiera sido un caos.

¿Qué es lo que pensabas entonces?

Yo empiezo a coger un nivel de estrés que no puedo dormir. Llego a casa a las 12 de la noche, hago cosas en casa, me dan las tantas, me meto en la cama y no puedo dormir. Tenía taquicardias... botaba en la cama.

Te quiero decir una cosa más... básicamente el problema, si quieres que lo resuma, es: yo tengo un defecto –yo no pensaba que era un defecto-, y es que soy extremadamente meticulosa. Yo no me puedo permitir el desorden en mi trabajo. Ni el desorden ni el dejar las cosas para el día siguiente. Todo por escrito para que quede constancia de todo, incluso a veces por duplicado, para la oficina y para mí... Hay muchas veces que estás atendiendo a una persona, suena el teléfono, hay más gente esperando... y te hablan, y tienes que estar a todo; y con mucho cuidado, porque al manejar dinero, hay que tener mucho cuidado con la clase de individuos que entran por la puerta –eso te lo dicen desde el principio-. Todo eso origina mucha tensión... Y al ser extremadamente meticulosa, ella no lo soporta. Ya se le acabó el recurso de 'tú no me lo has dado, no me lo has enviado, no me lo has dicho' porque ya estaba todo por escrito. Eso no lo soporta... Yo me lo tomé como un fallo mío...

Pues todo eso junto, y los celos que tenía de su padre, el que yo me llevo muy bien con la gente de la oficina en general (nunca he necesitado que sacaran la cara por mí, porque soy autosuficiente...; ya conseguí limar ese recelo inicial por que cobrábamos más los que estábamos fuera, por lo menos en gran parte), incluso la forma de vestir... (ya sabes que hay mucho indocumentado y ocioso, y no puedes ir de cualquier forma para el trato con la gente, con el pelo revuelto y con unas zapatillas..., y yo llevaba traje, vestido, zapato de tacón..., y eso hacía que algunos tíos, en la obra, me dijeran algunas cosas, piropos y eso... lo normal en una obra): ella se sentía también físicamente disminuida; o sea que tiene complejo de... – yo soy muy grande-, y su padre me soltaba algún piropito...: todo eso junto la ha puesto contra mí.

Pero no he sido yo la única persona. Ella coge a alguien entre ceja y ceja, y está una temporada contra él. Al Director Comercial le quitó el cargo...

¿Y sigue allí?

Sigue allí. Le sacó del despacho le puso con los administrativos en mitad de la sala... y hace más de tres años le puso en una caseta a vender, sin agua ni luz. Y ahí sigue. Lleva en una promoción todo ese tiempo y no vende nada; ha vendido 22 viviendas, pero le da igual, porque no le pueden tocar el sueldo (está consolidado)-. Pero es una putada para su autoestima, después de haber funcionado y ejercido como director comercial... Pero dice que no se va a ir, porque este hombre lleva 33 años en la empresa; y dice que si quieren echarle, que le echen, pero que le indemnicen por esos 33 años a nivel de su sueldo; eso es una pasta y no les inter esa. Lo que hace esta mujer es putearle hasta morir. Él tiene 10 años más que yo, y yo la he visto gritarle, insultarle, llamarle inútil... y mandarle a una puñetera caseta, como un vendedor cualquiera.

¿Cómo evoluciona tu tema?

Durante el 2007, en enero, empiezan a darme unos dolores de cabeza de muerte. No eran unos dolores de cabeza normales... Luego, cuando me han visto los médicos, me han dicho que tengo cefaleas de Horton, el tipo de cefaleas que provoca suicidios: no

se soporta el dolor y haces cualquier cosa; hay mucha gente que se tira por la ventana, o lo que sea. Yo empiezo a tener esas crisis de dolor en enero –todavía las tengo, de hecho, pero más espaciadas, no son todos los días-. Los picos de dolor son diarios... dos, tres y hasta cuatro veces, porque me dan incluso durmiendo –a mí me despierta el dolor-. El síntoma es dolor completo en una parte de la cabeza, como si te estuvieran taladrando con clavos al rojo vivo por los ojos –si te das cuenta, tengo este ojo diferente a éste..., y también me quedé sin pestañas, y , además, pierdo la visión periférica-. Así son las cefaleas de Horton.

Me veo muy mal porque las crisis duran, y duran esos episodios de dolor crítico de no poder soportarlo. Nada quita el dolor... ni una sobredosis de opalidones, ni ningún medicamento te quita el dolor..., esto es una migraña a lo bestia. Y luego también tengo cefalea tensional crónica...: tuve hace muchos años algún episodio , pero eso había pasado –también en época de mucho estrés...; la crisis más gorda me da cuando llego a casa; el dolor es terrorífico

Fui al médico un lunes –en mi vida había cogido una baja, ni había tenido permiso para nada-, a una sociedad privada, y me mandan a la neuróloga. Ella me dijo que tenía una cefalea de Horton muy grave y una cefalea tensional crónica. Me manda corticoesteroides, y por si me da una crisis gorda, un medicamento muy fuerte, de caballo.

Con esas crisis yo sigo trabajando. Y el nivel de estrés va aumentando; y el dolor también; y se va agravando la relación con esta mujer... De forma que hay un técnico que hace el contacto entre la promotora –nosotros- y la constructora que contratamos –una constructora muy fuerte y de mucho renombre-, un técnico que tiene que controlar las pequeñas modificaciones que se han permitido (ella se negaba en redondo a permitir a una persona que pagaba 100 millones por un chalet a cambiar una bañera por un plato de ducha; con esos niveles de precios, eso no se le puede negar a nadie; y, además, es que los cambios se cobran... Yo gestiono las modificaciones, hago los planos de esas modificaciones, la que hablo con el técnico, porque yo sé lo que quiere el cliente y cómo lo quiere. Se admiten modificaciones, pero muy pocas y muy con-

troladas...). Los chalets estaban ya muy avanzados... El técnico es nuevo en la empresa, y, desde el principio, tiene un montón de problemas con la constructora; y, en resumen, los jefes de obra y los encargados no quier en hablar con él; y hablan conmigo. Yo trato con ellos directamente y les aclaro las cosas para evitar que las cosas se queden sin hacer Entonces... la constructora no quiere saber nada de él; él dice que no quiere controlar las modificaciones que ha habido –para ver si estaban bien hechas-, y que de eso se tiene que encargar el técnico de postventa –el que está en la oficina-. El de post venta dice que ‘¡una mier da!, que lo tiene que hacer el otro técnico’, y al final, previendo que me voy a llevar todos los problemas, soy yo la que lo hace, pues alguien tiene que decir algo a los clientes... Entonces, ¿ me sobrecargo mucho más de trabajo; aparte de mi trabajo, tengo... Y empiezo a perder el conocimiento...: tres veces me voy al suelo, y a la cuarta vez, me cogió un amigo mío, que es médico, vino a casa, y me dijo que estaba loca, que me diese de baja inmediatamente.

¡Lo que había hecho unos días antes, aparte de mi sobrecarga...! Había habido una persona que quería hacer una serie de cambios, que estaban dentro del plazo –estaban admitidos-. Para evitar hacerlos, la constructora pasó un precio abusivo... Yo estoy obligada a decírselo a mi directora comercial: ‘mira lo que está pasando, el precio que se está pasando; este cliente se ha cogido un cabre o que hasta me ha insultado a mí Yo le digo al cliente que no puedo hacer nada. Entonces, este cliente manda un escrito a la directora comercial, porque exige que alguien se haga cargo –son tres los que lo hacen-; y ella lo que hace es mandar un escrito –¡encima tiene los cojones de mandarme a mí una copia!- en el que dice que no se permiten modificaciones, y que no sabe cómo la comercial ha podido... Y los otros, que no son idiotas, que llevaban un montón de tiempo hablando conmigo casi a diario (porque la gente, cuando se compra una casa, a veces está todo el tiempo allí metida), que sabían que a los de las fases anteriores se les había admitido, vienen y me dicen: ‘¿pero tú dónde trabajas?, pero mira lo que me ha contestado tu jefe a...’. Me dejó en vergüenza y me enfrentó a los clientes. Hasta ahora siempre lo había hecho, pero a mi espalda –a gritos, pero a mi espalda-.

Esto llega ya al colmo del tema. Y se me cruzan los cables. Me doy cuenta de que no vale nada de nada lo que estoy haciendo, que estoy haciendo el idiota, que estoy acabando con mi salud, que me he ido tres veces al suelo... Tenía a los clientes enfrentados a mí; ya le habían mandado el escrito... Y la llamé a casa, a las diez de la noche –nunca lo había hecho–: ‘esto no puede seguir así, yo no puedo seguir así, estoy haciendo el trabajo del técnico... ¡y tú encima les dices a los clientes que la culpa es mía...!’.

A otro cliente, que ya tiene un chalet, me dice que le gusta otro que se había quedado libre. Cuando se produce una baja en una compra, ella suele pegarle una subidita: de 95 a 100 millones, por ejemplo. Con el nuevo precio marcado, yo llamo al cliente y le digo que ya podemos hacer el cambio; pero ella me dice ahora que ése no era el precio; yo le contesto que estaban ella y su secretaria cuando me dijeron el precio, y que el precio lo metieron en un programa de ordenador que yo puedo ver, pero no tocar. Entonces me dijo que iba a llamar a esa persona para decirle que el chalet se lo había vendido a otros., y se lo vendió a otro. Y yo quedo mal ante el cliente.

¿Con qué objeto hacía eso?

No lo sé... Ella veía que la única forma... a ver si puedo expresar esto, ésta es la conclusión que yo he sacado: aparte de los roces que había, ella veía que la única forma que tenía de abandonar la empresa, de largarse a su casa como quería, era que las ventas fracasasen. Ella quería cerrar la empresa, coger el dinero e irse a su casa... Entre ellos hay unos problemas mortales. A grito pelado entre ellos.

¿Tú cómo te das cuenta de que estás siendo acosada?

Porque es continuo... A mí me lo hace ver una persona de fuera.

El día que pierdo el conocimiento eran las 12:10 de la noche. En el trabajo. No recuerdo cómo llegué a casa –estaba a 41 Km. –, no recuerdo cómo llegué..., llegué conduciendo, no sé si fueron décimas de segundo, o qué... No fui a Urgencias. Llamé a mi amigo

médico. Me dijo que estaba loca, que me estaba matando: '¿tú te has planteado lo que te está pasando?'.

Yo me echaba la culpa, yo me había metido en ese berenjenal. Yo no me daba cuenta de que me había metido en una dinámica destructiva: cuanto más me machacaba, más gritos, insultos y menosprecios –porque ella lo que quería era boicotear el trabajo-. Me llegó a hacer hasta burla...

Hay muchas cosas que se me han olvidado. Esto es una cosa que quiero decirte, porque parece ser que es normal. Cuando se era... Hace muy poco, hará un año (faltaba por sacar a la venta la tercera fase), vino el padre con un compañero de la oficina –que iba a quedarse con un chalet-. Dijo que quería uno concreto. Yo le dije que se lo dejaba reservado, porque la directora comercial no me permitía sacarlo a la venta. Entonces, el padre va y la llama y le dice que había que sacar esa fase a la venta y tal –sé que después fue a la oficina y que le dijo que eso no podía ser. Ella se presentó en la urbanización (coincidió con el asunto del césped, de la manguera): aparte de decirme que tenía que regresar, me dijo que por qué tengo yo que chivatearme a su padre –y todo esto delante de los clientes, de la decoradora...-; que por qué había ido a su padre con la canción '¡a y, que no me deja sacarlo a la venta!' (*esto lo dice en tono de burla, como si hablara un niño pequeño*). Yo me la quedo mirando, y le digo que yo no he ido a su padre con ninguna canción: ha sido él quien ha venido con ese compañero de la oficina..., y le he tenido que decir lo que pasaba porque no podía vender el chalet que él quería. Ella llamó a su padre desde allí para quejarse del césped, pero el padre le colgó el teléfono. Fue una conversación muy breve.

Coges la baja...

Sí. El año pasado. Este médico me hace ver lo que me está pasando... Me hace ver que me he metido en una vorágine que es destructiva y que no puede ser; que la empresa no es mía, que no era normal, 'que esa tía está pata que la encierren', que la directora comercial estaba en tratamiento psiquiátrico... –es del dominio público... desde hacía años; yo me enteré porque me lo dijo on

allí, la gente-. Mi amigo me hizo ver que mi problema físico era consecuencia del acoso en el trabajo. '¿Por qué a mí... si te estoy proporcionando unos beneficios muy grandes?'. No entendía nada. Luego, lo vas entendiendo todo poco a poco.

Este médico, mi amigo, es el que me hace paarme, reflexionar (la conversación fue a las cuatro de la madrugada); me aconseja que busque a alguien que sepa de ese tema. Yo le creí; me di cuenta de lo que me estaba pasando y lo asumí. Tras cuatro días bastante tocada –cuando mi cabeza me permitiera reaccionar, porque me quedé bastante tocada-, busqué en Internet lo que significaba “acoso”... Vienen algunos artículos bastante fuertes, completitos, en varias páginas de Internet. Hice un test para saber si era una víctima de acoso, y me salió todo.

Me tenía que hacer un montón de pruebas médicas. Yo fui hecha una piltrafa al médico. Me hicieron muchas pruebas. Me encontraron un tumor en un ovario, benigno –un endometrioma-, y otro tumor en el pecho. Tengo la cefalea de Horton y la cefalea tensional. Y me repiten una resonancia magnética que indica que tengo una reducción cortical –muchas neuronas del cerebro han muerto... Yo no he podido contarlo a mi familia hasta hace 10 días exactos; se lo he contado a mis hermanos..., a mis padres no.

¿Por qué?

Era incapaz. El sentimiento de culpa... En contacto con [la responsable de ACAL], me dice que es uno de los síntomas del estrés postraumático. Yo me di de baja el 19 de julio de 2007, y el 30 ya estaba llamando a [la responsable de ACAL] para que me orientara, para saber si era acoso... Ella me hizo los test, y me confirmó que era acoso.

Te vas de baja. ¿Cómo reacciona ella?

Ese médico amigo mío, a las cuatro de la mañana de aquel día, tras la conversación conmigo, escribió un correo en el ordenador diciendo que no podía ir a trabajar al día siguiente, que debía acudir al médico de cabecera porque había sufrido dos desvaneci-

mientos. Y ya está... para justificar que no iba a trabajar. Durante los cuatro días siguientes recibí de ella llamadas continuas al móvil y a casa preguntando qué me había pasado. Le explico que me están haciendo pruebas, que he perdido el conocimiento cuatro veces, etc. (tenía las rodillas desolladas de las veces que me había ido al suelo; caía hacia delante, con las rodillas...).

Ella continúa llamando; yo no cojo el teléfono; ya le había mandado la baja. Recibo *e-mails* continuamente de ella; le contesto y le repito que me están haciendo pruebas. Tengo los *e-mails* guardados: ella estaba preocupada por si yo no volvía en agosto –había que anular las vacaciones...: ella se iba el 30 de julio-.

¿Y qué sucede después?

Me pongo en contacto con [la responsable de ACAL]. Ésta me pone en contacto con una abogada. Yo le planteo intentarlo con diálogo. Y le menciono el escrito que había mandado: antes de la última pérdida de conocimiento, yo había puesto un escrito a todo el Consejo de Administración –a los seis-, por *e-mail*, contando lo que hacía y cómo me ponía en vergüenza delante de los clientes, negando ella lo que era cierto... En esa carta, yo adjunto tanto los escritos de los clientes como el de la Directora Comercial, de ella; adjunto también un *e-mail* del técnico con las fechas tope para la solicitud de las reformas. Les digo que no se puede ningunear mi trabajo, y que me siento profundamente afectada por lo que está pasando. A este escrito no tengo ninguna respuesta de ninguno de los seis.

Cuando me doy de baja, y hablando con la abogada, le planteo hacer un escrito... porque, a todo esto, el padre no tiene ni idea...

¿Cómo es eso?

Lo que pasa es que hacen cosas a espaldas unos de otros... Él desconocía lo que había pasado antes, lo de los escritos de los clientes y demás.

¿Y él no pregunta?

¡Él sabrá lo que le hayan dicho, porque a mí no me ha preguntado...! Ya te he dicho que no he tenido ninguna respuesta... Yo ya le había comentado alguna vez, a propósito de la venta de chalet por fases, que no eran formas de funcionar...

Cuando le comentaba a su padre que esto no era normal –primero, porque estamos entrando en una crisis-, que no se podía dejar vivienda para después, que había que hacer un esfuerzo y venderlo todo –era lo que decía él, el padre, en las cenas de Navidad, que había que hacer un esfuerzo...-, entonces él me decía que hablase con su hija. Yo le decía que ni me escuchaba, que no me entendía con ella, que lo intentase él, que le haría más caso ... Y él me decía: ‘¿qué quieres?, son mis hijos’.

No tienes ninguna respuesta...

La abogada plantea hacer un escrito, instándoles a que cese ‘el boicot a tu trabajo y a que te reconozcan lo que no te han pagado nunca’ –que seguía teniendo el mismo sueldo base de la tabla salarial del convenio...-, pues estaba haciendo un trabajo que no correspondía a mi categoría, pues era más que una simple vendedora, pues lo hacía todo hasta la entrega de la casa... Que no me habían pagado dieta nunca... y la abogada decía que me correspondía media dieta porque estaba viajando a 40 Km. de mi casa. Tengo todas las horas trabajadas justificadas –me había llegado a decir que si yo trabajaba más horas era porque a mí me daba la gana-. Se hace ese escrito, y se manda...

En la empresa hay un abogado, el de Servicios Jurídicos –para las cosas de la familia tienen otros abogados distintos, de otra categoría-, que es un desquiciado es alcohólico, que es el que lleva las relaciones con la Administración –si se incumple la Ley de Costas, por ejemplo-. A este abogado, la Directora Comercial le ha hecho la puñeta, pero él ha encontrado la forma de manejarla...: ¡es que no quiero hablar más de la cuenta...!

La abogada le pone una copia también al padre, por si acaso se lo ocultan. Responde este abogado con dos escritos: un requerimiento

notarial a mi abogada (pues habían entendido que las pruebas documentales adjuntadas suponían que yo tenía información privilegiada interna de la empresa: le piden a mi abogada que entregue al notario toda la documentación que tiene...), y a mí un expediente disciplinario por muchos puntos, tantos como ocho: utilizar material de la empresa, trabajar para otra empresa...

¿Cómo?!

Mi servicio era integral con los clientes. Los clientes te pedían otros servicios, te preguntaban dónde podían encontrar una decoradora, te pedían favores derivados de la compra de la vivienda; y a mí no me costaba ningún trabajo informarles de esto o de aquello, de esos servicios... En fin, no sé cómo pueden pensar que estaba trabajando para otros, si estaba allí todo el día: ¿cuándo iba a trabajar para nadie...?!

Yo ponía al cliente en contacto con un técnico, una vez que el cliente tenía las llaves de la vivienda, para que pudiera hacer los cambios que quisiera, los que nosotros no le hacíamos. Este técnico se fue... no era de la plantilla, era un contratado, porque él tenía una pequeña empresa de reformas con otro socio; pero esta empresa la mantenía al margen, porque él estaba centrado en la empresa de la familia —o sea, no era jurídicamente de la plantilla, pero lo era de hecho—; este técnico tenía también unos problemas mortales con esta mujer y con el otro hermano y prácticamente le obligan a irse... y se va a su empresa. Y lo que hacía era dar facilidades a los clientes...: lo que estaba haciendo con esto era facilitar la venta a la empresa..., porque luego es que ese cliente te va a traer más clientes...

Entonces, tu abogada recibe la respuesta, ¿y?

Mi abogada contrata a otro burofax. Le dice que la documentación que se ha aportado no es de la empresa, sino de la empleada como justificación de su trabajo. Ellos responden con otro burofax, diciendo que si yo estaba haciendo todo eso era porque me daba la gana, no era porque mi trabajo lo requería. Entonces, mi abogada pensó que, tal como iban las cosas, había que poner la demanda.

Se pone la demanda por conculcación de derechos fundamentales, 'porque el delito de acoso no gusta mucho a los jueces, porque no lo entienden todavía'. Es otra forma de llamarlo, pero es lo mismo. Pues eso y reclamación de cantidades. Se presenta esa demanda, y los burofaxes continúan. Se contesta a ese expediente disciplinario y se queda parado, hasta noviembre que vuelven a la carga. Me destripan el ordenador...

Hubo una conciliación, el 25 de octubre. Yo le hice unos poderes a mi abogada, y ni me presenté. Fue el abogado de ellos y una persona de la gestoría que hace las nóminas. No hay conciliación dentro, pero cuando salen le dicen a mi abogada que quieren negociar. Ya están hablando de indemnización, de unos 42.000 euros, más lo que me debían de las comisiones.

En este momento, hoy me deben 78.000 euros de comisiones. Afortunadamente, un mes antes de la conciliación -del 25 de octubre- me habían enviado un burofax a mi casa, diciéndome que pasara el listado de las comisiones de la primera fase -'como es habitual en esta época, y dado que estás de baja...', muy educado-. Ahora ya se ha juntado con la segunda fase, y me deben en total 78.000 euros sólo de comisiones. Y el mismo día de la conciliación -antes de ir al acto de la conciliación, a los juzgados-, envían a la abogada un burofax diciendo que no me pagan las comisiones porque hemos puesto una demanda. ¡Menos mal que teníamos el burofax de ellos donde se decía que cobro comisiones...! Yo ahora estoy cobrando el 60% del salario base, 600 y pico euros, cuando lo normal es que en el año sean entre 60 mil y 100 mil.

Olvidan el expediente disciplinario; lo dejan muerto hasta noviembre, que vuelven a la carga con él. La abogada contesta que ha prescrito..., que han abierto mi ordenador ilegalmente -no había un representante sindical ni estaba yo delante-.

En diciembre me manda mi "señor" un burofax que decía: 'Como es habitual en estas fechas, aquí tienes a tu disposición la cesta de Navidad'... ¡Es para tirarse de los pelos...! Mi abogada dice que le

diga que sí, pero que me la mande a casa, porque estoy de baja. Y me mandan la cesta a casa.

Marcan la fecha de juicio para el 21 de mayo. ¡Como para unas prisas...! Esto es una cosa que me voy a reservar -si quieres, te lo cuento después (*es decir, fuera de la grabadora*)-.

Vale.

Hay un problema con la abogada... Hay una serie de cosas extrañas, y me veo obligada a cambiar de abogado. Como tenemos un abogado nuevo -también a través de [la responsable de ACAL]-, se ha retirado aquella demanda: me hace ver el abogado nuevo que en la demanda no se pide el cese de la relación laboral, con lo cual, pase lo que pase, tendría que volver allí, salvo que me despidiesen -que no me han despedido-. Y yo no quiero volver allí de ninguna de las maneras. Si tengo fuerza y no me he hundido del todo, lo que plantearé será una demanda penal contra ellos.

La demanda anterior no era viable. Estaba tan liado el tema porque entre medias han ocurrido muchas cosas. En la demanda primera se presentó informe psicológico y los partes médicos con las secuelas físicas y psíquicas. Lo más grave es la atrofia cortical. Antes no me he extendido más por que no es una cosa que esté demostrado; no está demostrado que ese tema pueda ser un indicio de Alzheimer. ¡Las neuronas han quedado tan tocadas...!; se han reducido. Es algo que me preocupa... He olvidado cosas que han pasado; tengo pérdidas de memoria. [La psicóloga de ACAL] me dice que es uno de los síntomas del estrés postraumático... sobre todo porque ha sido muy larga, muy continuada, muchos años... La autoestima por los suelos. ¡Lo que me obligaba a demostrar continuamente...!

¿Seguro que al final no será nada, y progresivamente te irás recuperando! Quizás no deberías darle muchas vueltas. Pasemos a otra cosa, si te parece. ¿Tenías Intranet, por ejemplo?

Estábamos comunicados todos los ordenadores..., sobre todo, para el uso del programa comercial. Los comerciales teníamos que reflejar en ese programa todo lo que se iba vendiendo.

¿Libertad de expresión?

Ninguna. Silencio absoluto... incluso de llegar al cuchicheo Terror. Lógicamente, algunas personas se posicionan para evitar perder su trabajo... Y funcionaba mucho el plantarte a ti de pantalón para evitarse ellos el problema.

¿Rumores?

Continuos, pero absurdos... como yo no les contaba nada de mi vida privada...! Pues si me habían visto tres veces hablar con el chófer, pues que me había liado con él; o si en la cena de Navidad estábamos más risueños, o de cachondeo – yo me llevaba muy bien con él-, pues que estábamos liados. Eran cosas de este tipo...

Reuniones. Has dicho que había una los viernes. Háblame de ellas.

No, no: al principio. Duró año y medio. El entonces Director Comercial se empeñó desde el primer día en hacer reuniones todos los viernes para contarnos su vida y poco más, porque no se trataban temas de trabajo nunca, o casi nunca, ¡así de fácil...! Nos juntábamos todos los viernes que era una gaita, porque nos tocaba desde donde nos tocara estar trabajando, había que estar una hora antes en la oficina, para luego cuando acabábamos irnos todos los comerciales –que entonces éramos cuatro-, irnos cada uno a nuestra promoción... La directriz que llevaba era: ‘aquí cada chino se ata su coleta’ –son palabras textuales suyas-; así que yo entendí desde un principio que me tenía que buscar la vida.

La comunicación que hemos visto a lo largo de la conversación es verbal, por teléfono, por correo y...

Por el móvil... Había dicho que el móvil privado no lo dices nada más que para las cosas urgentísimas. Le dieron el móvil privado a los clientes; había muchos que lo tenían.

Ésa era otra de las historias graves. La chica de la centralita, como no sabía a veces qué decir al cliente, y como la directora comercial no cogía el teléfono, pues le daba mi móvil. Y entonces había muchos clientes que tenían mi móvil. Pero es que llegó un punto, en enero del año pasado, en que uno de los que se compran casa, un chalet, es uno de ellos..., que lo quiere para alquilar. Por su cuenta y riesgo, se fabrica un cartel muy grande y lo cuelga en mitad de la obra, y pone: "se alquila", y aparece mi teléfono móvil privado... En cuanto lo vi, le dije: 'no, Fulanito, ese es mi teléfono privado...'. A grito pelado, me contestó que yo tenía que estar disponible para la empresa 24 horas al día...

Describe un poco esas fiestas que hacíais en Navidad.

Normalmente eran cenas, aunque ha habido alguna que otra comida. Normalmente eran en el Ritz, Palace, Santo Mauro o Aldaba, en un salón privado. Era obligatorio ir: ¡obligatorio ir! Cuando entré me dijeron, me advirtieron todo el mundo: 'no se te ocurra no ir, porque estás en la calle'. Me lo dijeron así de clarito.

Todos íbamos muy puestos, monísimos de la muerte. Para los hombres era obligatorio el traje en esta empresa y la corbata; y en un principio, a las mujeres se les exigía traje y falda. De hecho, un día que yo llevaba el tejano, porque tenía que hacer una mudanza de una caseta a otra, y tuve que pasar por la oficina a llevar cosas, me dijeron que dónde me había dejado el caballo aparcado... Eso fue el gran jefe. '¡ Hombre, jefe, estoy cargando, cambiando, y no voy a estar con la media...! '. En un principio era obligatorio las mujeres con falda; luego, aunque no les gustaban los pantalones, nos lo permitían.

Bueno, pues en la fiesta había mesas, siempre redondas. Estaba la mesa de la familia, la de contabilidad, la de los comerciales, la

de los técnicos... Y, llegado un punto de la cena, más o menos a los postres, el gran jefe se levantaba y daba un discursito, con micrófono. Todo a la antigua usanza, muy paternalista. Se levanta el gran jefe y dice que somos muy buenos, y nos habla de que hace tres años, según él, ya estábamos en crisis y ya nos hablaba de ella, pero a la empresa todavía no nos afectaba, etc., etc.

En los últimos años, si se había vendido mucho, se daba media paga... Durante los dos o tres primeros años, la metían en la nómina; después, se metían los cheques en un sobre y los daban en la cena. ¡Es que le encantaban esas cosas!: nombraba a la persona, la persona se levanta, coge el cheque y, encima, tiene que dar las gracias. Digo lo de "encima" porque es muy injusto el tema, porque se daba la media paga con respecto a tu sueldo, no a otra cosa: a mí no me llegaba ni para pagar el modelito que llevaba puesto esa noche...

Les dio también por hacer unos sorteos de unas tarjetitas-regalo, de esas de El Corte Inglés. Se sorteaban tres tarjetas, de 400, 300 y 200 euros.

Aparte de la cena de Navidad, ¿algún evento informal?

No. Yo me empeñé en mantener el contacto con la gente. Cambié la manera de funcionar: de ir a la oficina por la mañana, a ir a la hora de comer. Durante los últimos tiempos, los dos últimos años, iba una vez a la semana a la hora de la comida, de modo que ese día comía con mis compañeros, con los que se quedaban a comer para no perder la relación; íbamos unos cuantos, un grupito pequeño.

La directora comercial me llegó a decir que, de eso, nada: que fuera por la mañana en vez de a la hora de comer –yo tengo dos horas para comer, pero ellos tenían una hora-. ¡No le debía gustar que me llevara bien con ellos...!

Siempre hablábamos de los líos del trabajo. Me contaban lo que pasaba en la oficina, y yo les contaba algo pero es que... mi mun-

do no tenía nada que ver con el suyo. Yo me enteraba así de cómo ella me ponía verde por detrás...

Una vez que yo estaba al lí en la oficina, fui testigo: ella estaba hablando con su hermana, con la que comparte despacho; era algo sobre el trabajo. Montó una bronca espectacular, y tuvo que venir el otro hermano y toda la historia. Según me daba la vuelta, le decía a la otra: 'esa es gilipollas' –por mí-...; y yo le dije que si decía algo; ella se acobardó y dijo: 'no, no, no'. ¡Encima cobarde...!

¿Celebráis cumpleaños?

En las oficinas tienen la costumbre de celebrar los cumpleaños. Hay una cocinita en la planta de abajo; compran algo y los celebran allí. Los compañeros con los que yo comía siempre me llamaban, pero yo no siempre podía ir.

¿Con qué apoyos contabas?

En el sentido de que alguno de ellos puedan decir, o dar la cara por ti, ninguna. De hecho, el abogado los ha descartado porque, si hacen eso, estarían en la calle. Y yo no les voy a poner en ese compromiso.

Tuve que llamar al cajero para decirle que me enviara las nóminas, o se las enviara por fax a mi abogada, y fue violentísimo –hablándome desde la escalera-. Luego le comenté al técnico del que te ha hablado, el que tiene su pequeña empresa, que yo le había puesto en un compromiso. Tienen miedo, están acojonados.

¿Ha habido gente a la que han echado? Me hablaste de esa compañera embarazada...

Ahí cayeron cuatro personas. Últimamente, en septiembre de 2007 despidieron a otra persona que llevaba dos años y medio. La han puesto en la calle estando de baja. Tuvo un problema de cervicales que le afectó al brazo, y tuvo que darse de baja. Ella tenía un contrato por obra.

¿Cuál es tu objetivo ahora?

Lo primero es lo que me deben. Es mucho dinero, pero ya no solamente es el dinero... Es que tú sabes lo que me ha costado a mí ganar ese dinero... lo que me ha costado en salud, y en esto y en lo otro. Lo más terrible es eso que no te das cuenta y te hacen perder la autoestima; que te ves cuadruplicando tu esfuerzo para demostrar no sé qué...

No se lo perdono. Me lo deben y me lo pagan. Salvo que el juez diga lo contrario.

ENTREVISTA 8 (E. 8)

Perfil académico e inicios profesionales.

Yo había hecho Filología Inglesa. Me metí a hacer un Máster de Edición, y, a los 15 días del Máster vi un anuncio de [X, nombre de la empresa], donde buscaban a alguien de prácticas. Llamé, me hicieron una entrevista, y empecé a trabajar en prácticas en noviembre de 2000; después, en enero, me hicieron un contrato por un año. Yo tenía entonces 24.

¿En qué empresa y departamento fue esto?

Los hechos ocurrieron en la editorial [X], perteneciente al grupo [Y], en la delegación de Madrid. Trabajé dos meses de prácticas y un año de contrato; pero los dos últimos meses fueron de baja, por lo que, en total, estuve un año trabajando allí.

Es una empresa grande. La sede central está en Barcelona. La delegación de Madrid tendría unas 25 personas, y con los comerciales seríamos 30.

Entré en el Departamento de Prensa. Y era una cosa un poco rara, porque yo tenía cuatro jefas; así, de golpe y porrazo. Cada una llevaba una cosa distinta: había dos en la editorial [X], una en la editorial [Z], y la señora del acoso era la Jefa de Relaciones Institucionales. Ella sólo me tenía a mí por debajo: debajo de mí estaba la persona que estaba en la centralita, pero no le afectaba,

porque el modo de relacionarse ella con el resto era a través de mí.

Yo era ayudante de prensa y tenía que ayudar a las jefas de prensa. Ellas se dedicaban a trabajar con los periodistas: cuando salía un libro, se lo mandaban para que lo leyeran, para que luego hicieran una crítica; o cuando venía el escritor, para que le entrevistaran. Preparaban los desayunos de prensa o un cóctel para la presentación de un libro; se ocupaban de las promociones: llevaban a los escritores a las teles, a las radios –a veces, yo iba con ellas... Entonces, yo ayudaba en todo el trabajo que generaba aquello, ayudaba a las cuatro, pero el trabajo de ella era algo indefinido. Yo, con las otras no tuve ningún problema; sólo fue con esta mujer.

La entrevista fue muy rápida: me preguntaron lo que hacía, me dijeron lo que iba a hacer.. y a los pocos días ya estaba allí. Ella no estuvo en la entrevista; la entrevista me la hicieron las tres jefas de prensa. En principio mis funciones estaban bien definidas: todo lo derivado del Departamento de Prensa; y bueno.. si esta señora necesitaba algo puntualmente, pues también. Pero luego me quiso tener en exclusiva, ante el asombro de las otras.

¿Cómo describirías el carácter o la personalidad de tu acosadora?

Era una situación rara, porque esta mujer –que se supone que tenía un puesto de jefa-, a la hora de hacer las cosas, no sabía resolver; no sabía manejar muchas cosas, como el ordenador... Entonces, ella se dirigía a mí, a una chica en prácticas que era el último mono... ella, la superjefa, que se supone que estaba allí por algo. Yo estaba empezando y había muchas cosas que no conocía, pero a mí me sorprendía que ella no supiera muchas cosas, ocupando el puesto que ocupaba.

Yo lo que recuerdo que lo que más hizo ella fue la preparación para los cursos de El Escorial, sobre algunos escritores sudamericanos –porque ella es uruguaya-: se encargaba de gestionar su conferencia. Se suponía que tenía que preparar el *dossier* de prensa,

pero ella me lo pasó para que le echara un vistazo... y lo recuerdo lleno de erratas y errores de redacción. Allí llevábamos a distintos escritores que daban conferencias y cursos; se suponía que eso lo llevaba ella, pero al final... la responsable era yo. Esto fue en junio de 2001 –yo llevaba desde enero con el contrato-. Yo creo que era consciente de que estaba muy limitada... Recuerdo también a los demás trabajando muchísimo, hasta arriba de trabajo, y a ella llegando a las once de la mañana y esa actitud de ‘aquí estoy y no voy a hacer nada’, y recuerdo que se quejaban.

Lo normal era que los jefes tuvieran cada uno su propia base de datos, con todas las direcciones de prensa, radio y las teles... para dirigirte a ellas cuando se hacían las notas de prensa, para enviarles los paquetes con los libros antes de que salieran al mercado, para que lo leyeran e hicieran una crítica... Pero ella no tenía ningún sistema de trabajo; era todo caótico; no tenía su propia base de datos. La jefa de [Z] me había pasado parte de su propia base de datos; yo la compartí luego con otra persona, pero yo a ella no se la di. El la dependía de mí, el la confiaba mucho en mí en ese sentido. Ella sabía que yo tenía el dossier de prensa, que lo estaba revisando yo, que luego lo iban a repartir a un montón de sitios... A mí esas cosas me impactaban, por que yo creía que la revisión final la debía hacer ella, pero la hice yo, y ella no cambió nada; lo que se en vió fue lo que yo hice. Y yo pensaba que cómo era posible que no se hiciera responsable de su trabajo, que no tuviera sus propias herramientas de trabajo... Y luego es que... el la, muchas veces, no tenía trabajo. Y recuerdo que una de las cosas que hice cuando me fui de baja fue llevarme toda la información. El que yo me llevara la base de datos no sé si le hizo daño porque no sé si le hizo falta o no en ese tiempo que estuve sola cuando me fui... porque como apenas trabajaba...!

También trabajábamos con un programa informático –que aprendimos en un curso en Barcelona- para gestionar las facturas. Ella tampoco lo controlaba –yo creo que daban por hecho que de allí no se podía sacar nada...- (*se ríe*).

A mí me parecía una persona con muchas inseguridades, con un gran sentimiento de inferioridad, y muy soberbia. Y todo eso lo proyectó en mí... Fue como obsesionándose conmigo..., me mandaba un montón de cosas. Sus actuaciones eran raras. Me exigía que hiciera cosas que no me correspondían. Por ejemplo, en verano, que se habían ido todos de vacaciones y me habían dejado trabajo, recuerdo que me dijo que, cuando acabara todo, que me pusiera a limpiar las estanterías (¡a limpiarlas...!: para eso estaba la señora de la limpieza...); y la recuerdo perfectamente, llamándome desde su sitio de la playa –‘esto y recién desayunada, al borde de la piscina...’–, diciéndome que cómo iba el tema de la limpieza; ¡era una cosa muy fuerte!; yo no las limpié, pero ahí estaba ella... Era una señorona.

Ella se inventaba cosas que luego no tenían ningún sentido; ha y muchas cosas de las que no me acuerdo, pero... Al final recuerdo que se compró un sello rojo, que ponía URGENTE; y yo llegaba por la mañana y me encontraba en mi mesa varios folios escritos a mano, con una letra que no había quien la entendiera, y había mil millones de sellos de URGENTE puestos... ¡Tú imagínate...!: si estás bien, te entra la risa, pero si ya estás un poco tocado, dices: ‘¡isocorro!, ¿pero esto qué es?, es de una loca’.

¿Y los comienzos?

Desde el principio tuvo una actitud rara. Recuerdo que yo le preguntaba sobre cosas que yo no sabía y ella me decía que estaba igual que yo, que llevaba poco tiempo allí. Yo creo que ella entró por enchufe, que tenía algún contacto con los jefes de Barcelona... y al lí la colocaron. Yo creo que todos pensaban que esto venía desde muy arriba.

Ella me mandaba muchas cosas y de muy malas maneras. Ella se dirigía a mí con frases como de ‘aquí estoy yo’, ‘que sepas que yo soy tu jefa y tú tienes que limitarte a obedecer’... Y lo peor de todo era que ella no tenía un sistema de trabajo ni un trabajo definido –no sabíamos muy bien para qué estaba allí–, y su falta de seguridad la proyectaba hacia mí. Yo me sentía acosada...: ¡inada que ver con la relación que tuve con las otras!

Ella venía a las once de la mañana y lo primero que hacía era leerse la prensa. Y al rato me llamaba a su despacho para ver qué podía hacerme o decirme; y yo no es que estuviera de brazos cruzados, pues tenía que atender a las demás... Y te la podías encontrar con los pies encima de la mesa, leyendo el periódico tranquilamente; y el resto de la gente estaba a la carrera para poder llegar a tiempo a las cosas. Estaba obsesionada conmigo. La situación fue rara desde el principio, pero, según fueron pasando los meses, se fue acrecentando. Yo le cogí miedo, recuerdo que oía los pasos...!

A ella le chocaría que yo, recién llegada a la empresa, me llevara enseguida bien con todos, y encima, que me lo pasase bien. Al principio, no éramos conscientes de cómo le molestaban ciertas cosas; por ejemplo, cuando llevábamos un rato hablando y riendonos, abría la puerta de su despacho y nos pegaba el mazazo con algo... pero, claro, se dirigía a mí. Luego ya hablábamos bajo, para que no nos oyera. Realmente la que estaba fuera de juego era ella.

¿Y cómo evoluciona la cosa para que llegues nada menos que a la baja médica?

Yo creo que al principio no era consciente de lo que me pasaba; ni siquiera sé que hubiera oído hablar de lo del *mobbing*. Y fue mucho después cuando un amigo profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, me habló de Piñuel y me pasó un test de él para que hablara y le diera algunos datos de mi caso.

Yo entraba a las 8 a la oficina, y hasta las 11 ella no venía. En esas tres horas estábamos relajadas y tal. Llegaba ella, y todo cambiaba. El cansancio que yo tenía todos los días, yo creo que era porque tenía los músculos en tensión muchas horas. Además, ya tenía miedo de lo que me iba a decir, ¿a ver con lo que sale hoy...!.

Yo lo que intentaba era acabar el contrato; quería aguantar hasta el fin del contrato. Pero, a finales de octubre, yo ya estaba muy hecha polvo; mi novio me veía todos los días, me decía que tenía muy mala cara, dijo que esto no podía seguir así, y habló con mis

padres para contarles lo que me pasaba. Yo recuerdo que no quería ir a trabajar... como los niños pequeños que no quieren ir al colegio.

Al principio se dieron cuenta las que tenía al lado –las otras jefas con las que me llevé muy bien desde el principio-, y luego se fue dando cuenta el resto de la gente de otros departamentos. Nadie la quería, porque, a la hora de salir a desayunar o comer, nos juntábamos todos sin ningún problema, y todo el mundo pasaba de ella. Yo creo que tenía problemas con todo el mundo. Casi todos pensaban que estaba allí por un enchufe, y, al final, yo creo que llegó a ser un problema para ellos.

Llegó un punto en que yo empecé como a desgastarme... y el resto de los compañeros se enteraron. Todos sabían que era una impresentable, pero nadie se implicaba; nadie iba a mojarse, porque, al fin y al cabo, yo era una de las últimas personas que había entrado, y me imagino que cada uno querría salvar su puesto. Yo llegué a hablar con la jefa de Barcelona, la superjefa. Yo me llevaba bien con ella. Recuerdo hablar con ella, yo ya llorando, hecha polvo. Ella parecía que lo entendía, pero, claro, era esta mujer contra mí, ella o yo... Yo a la jefa de Barcelona la veía muy competente, pero yo noté que, incluso para ella, era un problema –porque con las otras no había problemas: ella venía, se reunía y solucionaba problemas-. Ella me dijo que lo entendía, que estuviera tranquila.

Yo prácticamente no dormía... había adelgazado mucho. Yo salía de trabajar y estaba como si me hubieran pegado una paliza... me dolía todo el cuerpo. Llegado ese punto, decidimos que me daba de baja; no merecía la pena estar así. Los dos últimos meses estuve de baja. El médico me preguntó por mis síntomas, yo le dije que comía poco, que estaba adelgazando, que dormía muy poco, que lloraba mucho; vio mi estado de ánimo y dijo que tenía depresión y que no se me ocurriera volver por allí; me dio un antidepresivo, que tomé durante dos meses. Luego cuando se iba a acabar el contrato, me dieron el alta. Se acabó el contrato... y me fui.

¿Cómo eran, entonces, vuestras relaciones respectivas con el resto de la gente?

[X] saca al mer cado continuamente libros. Se hacían ruedas de prensa, desayunos de prensa... para presentar a los escri tores y sus obras. Yo estaba constantemente con ellos en estos actos; ella no acudía.

Por ejemplo, [A], que era el jefe de [Z], que confiaba bastante en mí, me mandaba a estas cosas. Recuerdo una vez que vinieron a presentar un libro... una escritora inglesa, y el traductor simultáneo no llegó. Estaban los periodistas, no tenían ni idea de inglés... y me llamaron par a que hiciera la tr aducción simultánea de las entrevistas. Esa mañana estuve con eso. Era como que '¿cómo es posible que a mi ayudante la tengan ocupada cuatro hoas y yo no pueda contar con el la, que no la pueda mandar nada?' . Era un imperativo. No había educación ni espeto cuando mandaba algo., era un imperativo. Me hacía cosas muy denigrantes... como si en vez de ser una persona, fuera su perro.

Los demás jefes hablaban claro , te pedían cosas concretas; ella no. Había cosas importantes, priori tarias, como las presentaciones..., y ella, a lo mejor quería que ordenásemos los libros de la A a la Z. P arece que lo que hacía era justificar su sueldo . En mi opinión, daba mucha importancia a tonterías, a cosas muy secundarias.

Estaban el Departamento de Edición, el Departamento Comercial y el Departamento de Prensa –muy pequeñito-, y ella tenía un despacho al lado del de Prensa; también estaba [Z]. Entre todos había muy buena sintonía, muy buena comunicación. Quedábamos a comer, quedábamos después del tabajo. Y ella estaba aparte de todo; nadie contaba con ella para nada. La gente no la apreciaba, yo creo que por su actitud en el tabajo, porque no se sabía lo que hacía –no tenía nada definido-. El la mantenía una relación hostil con los demás (con [A] fue muy hostil), ella se fue cerrando cada vez más. Y la única a la que podía machacar era a mí...

Tuvimos una convención en Andorra –yo ya conocía a mucha gente de Barcelona de alguna reunión- en la que nos juntamos todos. Y ahí también la recuerdo muy sola, muy apartada. Ella intentaba acercarse a mí en plan amiga... Pero el ambiente era muy bueno... si no hubiera sido por ella. Sigo teniendo amigos de esa época, y sigo quedando con ellos.

Ella no estaba en las reuniones, por que su trabajo no tenía que ver con el de nadie. Ella estaba un poco aparte de la actividad de la editorial. Yo no sé si el puesto de Jefa de Relaciones Institucionales existía también en Barcelona, o fue una cosa que crearon para ella, no sé. Entre los demás sí se ayudaban, pero ella no quería saber nada de nadie... ni nadie de ella.

Las decisiones sobre los cursos de formación que hice no las tomaba ella. Eso era un tema que venía de Barcelona... Y si hubiera sido por ella, por ejemplo, yo no habría cogido ni vacaciones, porque me decía que no me correspondían, contradiciendo lo que decían desde Recursos Humanos.

¿Qué recuerdas de la comunicación entre vosotras?

Ella fue al principio muy amable y muy simpática. Además, recuerdo que al poco tiempo se fue de viaje a no sé dónde y me trajo un regalito. Yo lo pensaba luego y decía: '¡madre mía...!'

Al principio yo era más amable con ella, como con el resto de la gente. Pero viendo cómo se comportaba conmigo, la relación fue estrictamente profesional. Ella venía a darme las órdenes, o me llamaba a su despacho; hablábamos del trabajo, y ya. Cuando me llamaba al despacho y cerraba la puerta, se ponía en plan... ¡bueno, como si yo fuera una mierda...! Me llegó a decir que yo no era nadie, y que tenía que sentirme eso que no me pensaba... Yo creo que a ella le fastidiaba que hubiera llegado una niñata de 24 años y que supiera hacer muchas más cosas que las que ella sabía... era algo así.

Yo creo que ella también se sentía mal de que los demás no quisieran relacionarse con ella. La única persona que tenía como vía

de escape era yo; el resto no quería saber nada de ella... Pero es que yo era su ayudante: ¡no iba a ir a otro jefe a ponerle verde...! Ella tendría cincuenta y tantos años; el resto éramos gente más joven (entre 24 y 40 años), con inquietudes similares. A lo mejor, ella se sentía desplazada en ese equipo. Nosotros terminábamos y nos íbamos a tomar una caña, y ella no. La comunicación con ella era la justa, porque ella no tenía sintonía con nadie... de ningún departamento. Se llevaba bien con la escritora [B], cuando venía por aquí.

La relación con ella fue sobre todo verbal, aunque sí me enviaba correos electrónicos... y las órdenes que me dejaba en la mesa, escritas a mano con el sello de URGENTE, al final. Al principio a mí me dejaba descolocada con lo que me decía, con esa actitud tan déspota; yo me callaba, las otras jefas la oían; ella me dijo cosas muy fuertes, pero no las recuerdo; las tengo que buscar porque sí las anoté para que no se me olvidaran... Yo recibía órdenes de todas, estaba hasta arriba de trabajo; y yo le decía: 'vale, pero no sé si lo voy a poder hacer, no sé si me va a dar tiempo'; y una de las cosas que me decía era: '[C], no se puede decir nunca eso, tienes que decir que lo harás como puedas, que lo intentarás...'. Ella consideraba que tenía que hacer cualquier cosa, que debía darlo todo, que estaba aprendiendo y que me quedaba mucho por aprender. Ella me intentaba dar pautas de trabajo, pero para mí ella no era un buen ejemplo.

Durante las prácticas, yo trabajaba cinco horas -me pagaban 15.000 pesetas al mes-, pero yo tenía que ir al Máster. Aquí ella ya apuntaba... porque siempre quería que me quedara más tiempo en el trabajo. Mientras que las demás me decían: 'venga, [C], que es tu hora'; ella decía que no podía dejarlo para mañana; y a veces me quedaba más tiempo, pero otras no, porque debía acudir al Máster -el contrato llegaba hasta las seis, y el Máster empezaba a las seis y media-.

Luego, ya al final, cuando veía que se sobrepasaba, que se dirigía a mí en un tono soberbio y amenazador, sí la contestaba. Y o le decía: 'eso no es verdad', 'las cosas no son así...' y se ponía hecha

una fiera. Y me cortaba, porque, según ella, a un jefe no se le contesta nunca. Pero nunca pegué gritos; yo se lo decía de manera tranquila. Cuando lo de la limpieza de las estanterías, le dije que ésa no era mi misión. Incluso intentó que yo fuera a la farmacia para comprar alguna cosa para ella, y yo le dije que no, que a mí no me habían contratado para ese tipo de cosas. Y cada vez que se encontraba con un no, se ponía más soberbia, más despotista, más 'tú te vas a enterar'.

Además, había cosas que eran mentira, que las otras, como la oían, la contestaban; pero era peor que las otras salieran en mi defensa, porque reaccionaba peor... La verdad es que me quedé con ganas de haber ido a la oficina y haberle dicho cuatro cosas bien dichas, pero es que, luego lo único que yo quería era olvidarlo, que pasara todo y empezar otra etapa.

Yo creo que llegó a hablar con la jefa de Barcelona, para hacerme algo, para fastidiarme. Pero luego no le salían bien las cosas, porque yo contaba con el apoyo de las otras tres jefas, que estaban muy contentas conmigo y le hablaban bien de mí a la de Barcelona. Quizá la jefa de Barcelona no pudiera contradecirle radicalmente, pero tampoco le hacía mucho caso, porque tenía otra versión sobre mí completamente distinta.

Ella me daba mucho más trabajo que las demás, si tenemos en cuenta que el trabajo de ella era cero. Y el problema era que no me facilitaba nada, no era el caso de las otras jefas. Ella era ella y con sus cosas, un mundo aparte; incluso, a veces, les mandaba a las otras, y las otras le decían que no, claro, que ellas no tenían por qué. Es que tenía muchísimos problemas, muchísimas limitaciones, por eso se tenía que buscar la vida... Ella esperaba tener a alguien que no se rebelara, que no dijera nada, que le solucionara todos los problemas. Y no le salió mal la cosa... porque, a lo mejor con otra persona, o con más años o más experiencia, le habría salido peor o no habría estado tanto tiempo.

Pese a todo, el hecho de que la acosadora fuera uruguaya, y el resto españolas, ¿pudo tener algo que ver con la situación?

En absoluto. Me imagino que habrá uruguayos majísimos..., pero ésta no.

¿Cómo era la oficina?

La oficina era muy pequeña, un cuchitril... Y estábamos allí cuatro personas: las tres jefas de prensa y yo. La otra mitad era su despacho, separado por una puerta. Nosotras estábamos en una esquinita del piso, y el resto estaba en la otra zona. Las tres jefas de prensa, que eran jefas de Departamento, estaban hacinadas, y la otra, que estaba allí por estar, tenía su despachito con su puerta cerrada.

Se rompía la impresora, y había que cambiar el tóner o lo que fuera..., y ella suponía que yo lo tenía que saber todo y solucionarlo todo. Mi obligación era saberlo todo y solucionarlo en diez minutos, según ella. Era ella 'ahí lo tienes: ¡apáñate!'. En cambio, las otras tres eran normales; si sabían algo, te lo decían, para ayudarte.

¿Por qué, si todo el mundo te apoyaba, llegaste hasta la baja médica?

Sí te apoyan, pero cada uno está haciendo su trabajo... y nadie se moja. Yo creo que es raro que la gente se implique y se enfrente a otro compañero... aunque sea un compañero con el que no tengan buena relación. Yo tampoco estuve todo el año con las tes: a una de ellas la echaron...

Me acuerdo de que hablaron de recoger firmas en algún desayuno. La gente me decía que veía cómo actuaba. Si alguien hubiera hablado con la de Barcelona y le hubieran dicho: 'oye, tenemos esto, aquí hay un problema'... pues a lo mejor yo hubiera tenido otra salida. Nadie en realidad tomó cartas en el asunto.

Por ejemplo, [A], el director de [Z], se enteró tarde; él me llamaba a casa cuando estaba de baja.., y es que él también tenía problemas con ella. En la editorial había distintos sellos, había fusiones, a veces había problemas entre los jefes... Pero sí, [A] se implicó, pero yo ya no quería saber nada al final, durante la baja. Además, yo le decía que a mí lo que me gustaba era el Departamento de Edición, no el de Prensa –yo pensé: ‘bueno, me ha salido esto, va a ser una etapa, voy a aprender, me lo tomo como experiencia, pero no me quiero quedar aquí’-; de hecho, me ofrecieron un ascenso cuando no llevaba mucho tiempo, para ser la ayudante de una de las jefas de [X], una ayudante en condiciones, pero lo rechacé.

Yo creo que la baja les desconcertó. Coincidió con una fusión y hubo mucho movimiento... A lo mejor tampoco se lo terminaron de creer, y algunos lo supieron tarde –el que yo estaba tan mal-, porque la baja fue de un día para otro, no fue avisada; lo hablamos en casa: ‘este viernes terminas y el lunes ya no vuelves’. A lo mejor no sabían hasta qué punto me estaba machacando, porque algunos se sorprendieron cuando me puse de baja. Yo creo que por eso me llamaron tanto a casa, para saber lo que había pasado

¿Y qué pasó tras tu salida?

Yo no sé lo que pasó cuando yo me fui. Sé que a ella la echaron por abril o mayo. Pero, cuando me fui, trajeron a una chica para mi puesto –los cambios en la empresa originaron el acople de algunas personas, trabajadores de otros lugares-. Creo que empezó a hacerle algo similar; los compañeros me dijeron que había empezado a actuar con ella de la misma forma.

Cuando estaba de baja, ella me llegó a llamar –al móvil, creo- una vez que estaba en casa de mi novio..., y él me dijo: “¡es [D]!”. Estaba muy suave, como una balsa... como sorprendida...: que qué me había pasado. Yo le dije: ‘sabes perfectamente lo que me ha pasado; sabes que eres tú la causa de mi problema’. Yo no sé si era una persona falsa, si era consciente de mi malestar o si no estaba bien de la cabeza; yo pensé que no tenía bien los cables.

Me llamaban unos y otros para hablar conmigo, pero yo no quería hablar, yo quería que pasara todo, distanciarme de todo. Y fue lo mejor que pude hacer, vamos. Creo que también me llamó a casa la jefa de Barcelona..., y tampoco hablé con ella. Me llamaban al móvil. Yo no hacía más que llorar; yo creo que por eso no cogía el teléfono, porque pensaba que no podía articular palabra... Luego consiguieron el hijo de Cogolludo —el pueblo donde viven mis padres, en Guadalajara, y donde estuve mientras duró la baja médica-, y contestó mi padre. Iba a haber una fusión a finales de año, iba a venir el “megajefe”, iba a haber una reunión en la delegación de Madrid... y me llamaron para que fuera. En esta ocasión sí hablé con ellos y les dije que no. Yo había quedado tan mal que lo que quería era olvidar aquello. ¡Y si hubiera tenido más posibilidades de pasarme a Edición, que era lo que yo quería...! Yo había entrado en Prensa y me habían dicho que tenía posibilidades de cambiar, pero yo tenía allí un contrato de un año, había mucho trabajo, y pensaba que tenía que seguir allí... Pensé que se acababa una etapa y que empezaba otra. Además, pues que al sitio le cogí una tirria...! Yo creo que volví una vez a la oficina..., pero normalmente con la gente he quedado en otros lugares.

ENTREVISTA 9 (E. 9)

Principales datos tuyos.

Tengo 56 años. Soy Ingeniero de Caminos, pero he estudiado también Letras: he estudiado Historia del Arte.

Tipo de organización en que sucede todo...

Una organización pública... Unos 20 empleados... Actividad cultural... La presidenta del patronato es [...] de la Comunidad de Madrid...

¿Qué puesto ocupabas... porque ya no estás ahí?

Era Jefe de Formación y de Relaciones Institucionales. Llevo dos años fuera... Yo pedí una excedencia porque me interesaba participar en el proyecto cultural, pero es que no hay proyecto cultural: el proyecto cultural son sus amigos... Me apetecía en aquel momento dar el paso, y lo di adecuadamente; lo que pasa es que, una vez que estaba hecho el edificio, aparecen un conjunto de rapiñas que... a un proyecto que es atractivo tanto profesional como personalmente, pues se convierte en un fiasco. Ahora estoy en una empresa donde ella tiene relaciones y poder.

Tu agresor era, por tanto, una mujer...

Una mujer de 40 años. La Directora Gerente de la Fundación.

¿A qué se dedica la Fundación?

Recientemente ha hecho una exposición, [...], también hace conciertos.

¿Cuándo empezaste a trabajar con la Fundación?

Empezó en el 2001... Desde 2001 hasta 2003, desde los inicios hasta que aquello está en funcionamiento, nos dejaron hacer.

¿Los problemas empezaron a partir de 2003?

Sí. Se cargan al antiguo gerente y se pone a una persona política... Y entonces, aquello es insufrible.

Yo era el cuarto... era la cuarta persona... A quien primero se cargó fue a su secretaria personal; luego se cargó al ayudante de la secretaria... Ella despidió a estas dos personas y , entonces, nos damos cuenta... Es un proyecto de derribo de una organización para crear una organización paralela.

Había sido... era una empresa de absoluta confianza entre la dirección y los trabajadores.

¿Por qué dices que existe acoso en tu caso?

A mí me retiran todas las funciones, me quitan todo tipo de comunicación... Lo que tú dices no vale para nada; los informes que pasas no se tienen en cuenta, o los tienes que volver a hacer; te machacan y te pisotean...

Yo me dedicaba a hacer exposiciones y a hacer cursos de formación... las publicaciones de la Fundación, las hacía yo; y, de pronto, sin saber por qué ni cómo, se suspende todo. Estás acostumbrado a trabajar de una determinada manera con tu jefe... y, de repente, todo cambia, ya no vale esa manera: tenía que ir a trabajar los sábados y los domingos... tenía que estar permanentemente a su disposición... para hacer lo que se le ocurriera.

No sé... hay otras dos personas que se ven obligadas a ir al despedido, a los juzgados, al Juzgado de lo Social antes que yo, ¿no?

¿Ha habido alguna resolución judicial?

Sí. A las otras personas las despidieron con indemnización. A mí, cuando lo planteé, lo perdí en 1ª instancia (en el Juzgado de lo Social); eso me llevó al Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de Madrid, y también falló negativamente. Después, ya sólo me quedaba el Tribunal Supremo... pero yo juego con la pólvora mía, y ellos con la del rey. Así que, cuando me ofrecieron marcharme de allí y volverme a un sitio donde al menos no me dañaran, pues tomé la decisión y acepté.

¿Qué tipo de liderazgo ejerce esa persona?

Es arbitraria. Después de 30 años en el mundo profesional, a mí me parecía que era una mandada más... Una persona sin formación ni capacidad. No era participativa... era más o menos como el señor Lamela... (*risas*). Si quieres un estilo de liderazgo...: el estilo de liderazgo del señor Lamela!

Yo estaba acostumbrado a trabajar de un determinado modo; y me encontré con una absoluta y total incoherencia. Cuando llegué allí, dijo: 'vamos a hacer 12 exposiciones al año, una cada mes'. Yo alucinaba. Nosotros habíamos planteado hacer una al trimestre. La realidad es que ellos están haciendo ahora una o dos anuales...

Yo presentaba proyectos, pero no se aceptaban; todos eran rechazados..., yo no sabía por qué. Las propuestas que hacía sobre libros, cursos u otras instituciones no se llevaban a cabo. Yo supongo que era porque se pasa de pronto de unas propuestas asociadas a un presupuesto a otras propuestas totalmente caóticas. No se piden ofertas. Los que las tienen que llevar a cabo tienen profundas relaciones... Es un cambio radical: de una manera de funcionar organizada y con unas directrices determinadas, se pasa a algo muy distinto... Todo se cambia, pero no se sabe adónde se dirige uno.

Mientras que despiden a unos empleados, paralelamente están entrando otros. Somos 9 en un principio; luego 17 de los que vamos saliendo los que no le convencen, y entran gente de su total confianza. Es un proceso que no sé si es acoso propiamente dicho, pero es una destrucción de una organización -con métodos cercanos al acoso- para ser sustituida por otra organización con planteamientos próximos al clientelismo, ¿no?

Había una estructura, un organigrama: un Director Gerente y, debajo de él, estaban los Jefes de División. Entonces, se crea otra estructura por encima de ésta -parecida a la que hacen cuando llegan al Ayuntamiento de Madrid-; es decir, se crea un grupo de confianza y se mantiene la misma estructura, la de antes. Había dos niveles (yo estaba en relación directa con el Director Gerente cuando éramos siete personas; yo tenía unas funciones asignadas en función de un organigrama)... y aquí entra una "pastilla" organizativa de directivos gerentes y coordinadores; de 7 a 17 y 8 eran del equipo de confianza...

¿Cómo es la organización del trabajo?

Se hacían unas reuniones de coordinación que no coordinaban nada, porque cuando uno salía de esas reuniones, se empezaban a hacer unas cosas totalmente distintas. No se hacía seguimiento de nada.

Y no se dice cuáles van a ser las funciones de las personas que van entrando, ni las tuyas. No se me dicen mis funciones; no hay un plan de actividades, no hay nada. Todo se queda en el limbo.

‘Proponedme las actividades para el año que viene, y yo decidiré si son o no las adecuadas’: era una brújula totalmente desmagnetizada; mañana ibas hacia al lá, y pasado, a otro sitio. Era todo por ocurrencias, no por planteamientos lógicos y coherentes... al menos, en mi coherencia y en mi lógica.

Las funciones de esas 17 personas se tienen que pedir por escrito y por registro; o sea, se cambia el organigrama, pero no se dice que se está cambiando el organigrama. Al cabo de 14 ó 15 meses

de pedirlo, ya te presentan un organigrama. Pero el proceso de transición había sido totalmente opaco. Yo estaba acostumbrado a tener un organigrama y unas funciones, y a saber quién es tu superior y qué gente depende de ti.

¿Por qué llegas a la conclusión de que es acoso, y no una empresa desorganizada o en proceso de cambio?

Yo sentí en esos momentos que aquello era acoso. Cuando caí enfermo, los síntomas que yo vislumbraba eran síntomas asociados al acoso. Eran cosas que no me habían pasado en la vida, que yo asocié entonces a planteamientos parciales al problema del acoso laboral. Después de 25 años de profesional sin ningún problema, yo entendí que eso estaba relacionado con técnicas de acoso.

Tú estas normal, como siempre, y, de repente, llega una persona y empieza a cambiar todo, pone a sus personas, y tú empiezas a no contar para nada... Había unos estatutos, pero no se cumplían; (...) se cambian, pero no se dice que se cambian.

Te mandaban un correo y te decían que hicieras un informe sobre un artista concreto... Se pasa de una comunicación directa entre las personas responsables a una comunicación por correo electrónico...

La información la sabía ella y sus allegados —su secretaria y la persona nueva—. A nosotros no nos llegaba nada; no supimos en aquel momento si se iba a cargar a todos... nunca conocimos su estrategia.

¿Cuál es la argumentación del juez en su sentencia para decir que tu caso no es de acoso?

Que era capacidad decisoria de la empresa. Eso se suele argumentar cuando se trata de decisiones gerenciales... y a ti te retiran; o te hacen venir a trabajar los sábados y los domingos; te cambian de horario o te exigen que lo cumplas de manera estricta. En la última etapa, yo me mandaba cuatro correos electrónicos a casa para controlar la hora de entrada y salida, por la mañana y

por la tarde... -no tenía reloj para fichar-: una de las cosas que me decía habitualmente era que no cumplía el horario...

En un principio te das cuenta de que algo está pasando, pero no sabes lo que es. Como no te dicen nada, no sabes si algo no funciona, y tú sigues haciendo las cosas como las hacías... Yo veía cómo a veces me ordenaban repetir los informes –no sé si es que se le olvidaba que ya me los había pedido ...-. Y yo antes hacía documentaciones de libros, he trabajado en exposiciones, he organizado cursos de formación, se tenían contactos con otras organizaciones...

¡Incluso yo veía pernicioso el que alguna cosa fuera planteada por mí!: basta que lo planteas yo, para que algo no saliera... Yo decía: 'intenta buscarte alguien que sea políticamente afín, porque si no tiene muy mala pinta'. Entonces, lo planteabas, no salía, lo dejabas allí que se muriese... y empezaba a llamar la gente para ver cómo iba, y yo no sabía nada. Yo lo veía como de aniquilamiento, ¿no? Cuando estás inmerso en una situación de ese tipo...

Has mencionado que caíste enfermo...

Sí. Yo creía que podía salir de esto... Yo entonces también dibujaba. Esa situación de animación, de amiguismo, la reflejé a través de los dibujos; en ellos se ve cómo yo intuía que no les importaba nada a las personas el proyecto de un espacio cultural que pusiese en valor algo y devolviera a la sociedad una parte de los ingresos que se estaban recogiendo con [...]. Pero eso no era así. Los estatutos estaban prostituidos; y la finalidad era devolver a unos amiguetes una parte de la recaudación. Desde mi punto de vista, es algo totalmente perverso.

Yo me voy dando cuenta de que cada vez la situación es más alucinatoria... Esto no tiene nada que ver con jefes normales ni con proyectos de colaboración para intentar llevar a la práctica un proyecto determinado... Ella no quiere hablar contigo...; ella y yo estábamos en pisos distintos –yo prácticamente no la veía...-. Al principio éramos un equipo bien formado, bien compenetrado... Es un proceso de demolición de un equipo para ser sustituido por

otro... Es un proceso donde estás metido en un proyecto que es ilusionante para ti y crees que... No llegan y ponen las cartas encima de la mesa: se conocen las cartas con el paso del tiempo.

¿Cómo ves que no cuenta contigo?

Yo lo veo a través de los trabajos que hago y de las propuestas que hago, que no sirven para nada.

Por ejemplo, yo veo que el tema de la formación no le interesa a esta señora. Cuando se hace la construcción del edificio y las dos aulas de formación..., durante los primeros meses se anulan y pasan a ser sala de exposiciones. Pero el proyecto de que no se va a hacer formación no se explica, no se explicita; no se dice a la organización que en el proyecto que ella tiene no interesa la parte de formación... Se contrata una reforma del edificio y nosotros no nos enteramos...

Cuando dices “nosotros”, ¿a quién te refieres?

La gente que éramos del equipo antiguo.

Cuando yo entro, hay dos secretarías, tres jefes, el botones y un jefe de mantenimiento. Hoy quedan dos personas: el botones-ordenanza, que hacía los recados y levaba las cartas a la estafeta de correos, y la persona que se dedica a proyectos con las organizaciones del Tercer Mundo. Los demás son nuevos.

Cuando ella llega, a la primera que se carga es a una secretaria, y la sustituye por una secretaria de confianza suya, que había estado con ella en las anteriores empresas. A la secretaria que estaba, la degrada y la pasa al lugar donde estaba el ordenanza; la retira todas las funciones; le mandaba que hiciera fotocopias de los periódicos y que hiciera una revista para que nos la pasara —como un *dossier* de prensa, algo kafkiano-. Esta persona también siente que se está produciendo una situación de acoso. Y después de tres meses más o menos así, le manda una carta de despido en agosto —ella tenía un contrato fijo-; va a Magistratura de Trabajo; se arreglan, y le pagan los 45 días por año —llevaba dos años en la empresa-. Y la segunda secretaria que había —del antiguo equipo-

pasa a ser ayudante de ésta, de la de confianza; a los cinco meses la despide también; también v a a Magistratura de Trabajo y le pagan los 45 días por año –llevaba tres años-.

Yo, cuando veo eso, consulto con los sindicatos; entonces, hacemos unas elecciones. En esas elecciones, aunque somos nueve personas, todavía es posible ganar las elecciones, y salgo delegado en mayo de 2004. Las elecciones se plantean de forma oculta: se va a los sindicatos, se explica la situación de permanente despido a los trabajadores, y los sindicatos aconsejan que ha ya una representación de los trabajadores. Se hacen las elecciones, y salgo yo; es un año después de haber llegado ella. Las elecciones le causaron un rebote tremendo ... Yo había estado aguantando un año de decaimiento de mis funciones.

Y un día, en el puente del 2 de mayo, el Día de la Madre, me dice que tengo que ir a la Fundación porque me tiene que entrevistar un periodista. Yo le dije que no me parecía oportuno ir –además, ella ya tenía a una persona que llevaba las relaciones con la prensa-, que era el Día de la Madre... y que iba a hacer otras cosas que no son las de tener que venir aquí. Y me dijo que me iba a enter.

Yo ese fin de semana estoy en un estado de ansiedad; el lunes fui al médico, y me dio la baja tras explicarle cuál era mi situación laboral y cómo se había producido todo.

¿Cuántos te votan en las elecciones?

Me votaron seis personas en las elecciones del 20 de abril. Ellos, un año después... eran tres. Los resultados fueron seis a tres –o quizás fue cinco a tres, porque ya habían echado a una secretaria...-.

El hecho de tener un representante de los trabajadores sienta mal en la organización..., y el que ella no se ha ya enterado de nada hasta que no le ha llegado la papeleta de a voto de elecciones, todavía peor. Pero, a pesar de todo, presentaron una candidatura alternativa –la Jefatura de Prensa se presentó con una candidatura independiente-.

Los tres votos correspondían a la Jefatura de Prensa, la secretaria particular y un coordinador. Sólo había un delegado por empresa que era una empresa pequeña. Yo estuve 12 días ejerciendo como delegado sindical, desde el 20 de abril al 3 de mayo, el día de la baja.

Ella te dice “te vas a enterar”. Tú dices que ese fin de semana lo pasas mal.

Me habían salido unas erupciones en la piel y en los sobacos. Y fui a consultar a la doctora de cabecera sin saber que eso era una manifestación somática de los problemas que estaba teniendo. Además, yo no dormía por la noche, o me despertaba a las tres de la mañana.

Yo daba continuas vueltas a la situación, no sabía cómo salir de ella. Las experiencias de mis compañeros no habían servido para nada: habían ido, habían hablado... y les había dado igual ir que no ir, porque habían acabado siendo despedidos.

A las dos semanas de baja –por angustia, ansiedad y depresión–, me llegó un comunicado de la persona encargada del personal, diciéndome que devolviese inmediatamente el ordenador portátil –que yo lo tenía desde el puente de mayo anterior a la baja–, porque se podía entender que yo lo había sustituido. Me acerqué y lo dejé en portería. Aquello me dio la confirmación de que las cosas no iban por el buen camino, ¿no?

Intentar explicar y hablar, con una persona que no entendía, o que yo creía que no entendía, ipues no! Y o, cada vez que me ponía delante de esa persona, sabía que lo que yo le decía no le interesaba nada. ¿Que cómo lo sé? De muchas maneras: la llaman por teléfono, mira para otro lado...; tenemos conversaciones donde el móvil suena siete veces, y se pone a hablar, y ji, ji, ja, ja, o ‘me llama el presidente’, o ‘lo dejamos aquí y ya veremos cuándo lo retomamos’. Entonces, en ese ambiente, tú no puedes plantear nada. Es una total falta de seriedad.

¿Cómo son los encuentros con ella?

Son con gente normalmente... Antes de que el la entrase, entra una persona (cuando está todavía el anterior gerente) que está en el mismo nivel que yo... una Jefa de Relaciones Externas. (Ha y cosas que se me han descolocado en el tiempo; tener que recordar las cosas no suele venir demasiado bien: es como vivir esa situación de duelo). Antes de que entre el la, entra otra persona que está al mismo nivel... Perdona, porque me he equivocado ... son cuatro personas en esta área.... todavía entra con el anterior gerente... (*trata de confirmárselo él mismo, de recordarlo*)... esta persona está desde el principio de la situación anómala, y pasa a ser a través de la cual transmito las órdenes... Primero fue esta persona, y luego fue su secretaria particular, y luego la tercera fue el coordinador... Esas tres personas son las que en las elecciones que os he dicho ... son las tres que votaron, y esta persona que entra primera es la que se presenta con una candidatura independiente en la elección del representante de los trabajadores.

Las reuniones eran, al principio, la persona que entra nueva y los dos representantes, los jefes de área –del área de proyectos externos y de ONGs-, y yo, que era de proyectos culturales. A cada uno le mandaba hacer propuestas; íbamos a las reuniones, las leíamos y decía: pues sí, pues mal, o 'ésta, haz el favor de revisarla, porque no me parece adecuada'.

Recuerdo que... otra de las cosas...!: para ver si poníamos dinero para el festival. Hay un festival de música clásica en [...]. El festival quería colaborar con nosotros. La propuesta la hacía la intermediaria del festival, y era hacer un concierto de alto nivel en el auditorium de la Fundación. Primero presentamos un concierto de piano con artistas de renombre, de nivel, y ella me dijo que era muy caro y que presentase uno de bajo nivel; pero luego, el de bajo nivel que le presenté tampoco le gustó nada... Mientras tanto, yo era el interlocutor con la persona que hacía aquello. Este festival es de los más importantes del género clásico de la Comunidad de Madrid. No era tan conocido como el de Paloma O'Shea de Santander, pero a nivel de la CAM era una cosa parecida. Al festival de [...] le interesaba nuestro auditorium; la sede les pare-

cía interesante, y se habían planteado la posibilidad de crear una subselección en la capital, en Madrid. Y yo no supe realmente lo que la Directora Gerente quería: nada de lo que le presenté le valió. Y ahora lo están haciendo: la Fundación ha colaborado con este festival; han participado tanto grandes figuras como otras de nivel más bajo. Está claro que lo que sobraba allí era la interlocución mía.

Entre las propuestas que presenté... Me llegaba información... es verdad que cada vez menos: eso también te lo digo. Los contactos que iban directos a la Fundación... ella me deja de pasar cualquier tipo de información sobre las cosas; me cierra la posibilidad de tener iniciativas personales. Ella dice que todo tiene que pasar por su secretaria, y en realidad es ella la que decide. En la etapa anterior habían contactado conmigo, y yo todavía tenía esos contactos... Entre las iniciativas que podía haber, ésta era una cosa de colaboración con la Comunidad de Madrid, y además estaba interesada la persona que llevaba el tema de [...]. Además, le habían interesado las salas de la Fundación y la posibilidad que tenía en Madrid de hacer las cosas; además, tenía una subselección parecida a la que había en [...], pues en Madrid.

Me acuerdo también de una exposición de escultura con artistas que hacían unas obras entre arte clásico y conceptual. La Comunidad de Madrid contactó conmigo, y yo propuse hacer una exposición de escultura en torno al tema del [...] con estos artistas. Bueno... pues fue mareante. Yo presentaba un proyecto, y me decían que lo ampliase; lo ampliaba, y me decían que lo redujera. Era alucinante. Quizás con el conocimiento que tengo ahora, debería haber tenido dos posibilidades para dar respuesta a todas tus preguntas... Yo no sabía qué hacer. Lo normal era que yo pasase un proyecto y que no me contestaran; podían pasar 4, 5 ó 6 semanas sin decir ni que sí ni que no; silencio absoluto. O me llamaba, hablaba conmigo, se interrumpía la conversación, me decía que me volvería a llamar cuando pudiese... Todo esto me sorprendía desfavorablemente.

Intenta recrear esos encuentros.

Me acuerdo que era el 75 aniversario de [...]. Nos visitó una persona de la [...]. Ella me mandó que bajara yo a la reunión con este señor; fue una reunión de media hora. Él quería que nuestra Fundación participara en la organización de los actos, dando una determinada cantidad de dinero, sin especificar la cantidad... ¡Pues el caso es que se acabó la reunión, y el señor no pudo saber si nosotros íbamos a colaborar o no con ellos...! En la reunión estuvo también ella, que no entendía nada sobre lo que era aquello de [...], del proceso histórico en España, de cómo la gestión de [...] habían pasado a ser reguladas a través de las [...]. Ella no entendía nada; el otro intentaba explicárselo... y daba igual, porque así no sabes cuál es el proceso de [...]!

Yo, cuando subía de las reuniones con ella, no sabía si los proyectos estaban aprobados o si no estaban aprobados, si le habían sabido adecuados o no.

¿Cómo era su lenguaje?

Falso. De buenas palabras... No podías llegar a ninguna conclusión. Era indefinido, indeterminado. Nunca hubo ni sí ni no. No sabías a qué atenerte.

Con tus compañeros, ¿qué comentabas al respecto de lo que sucedía?

Les decía: ¡esto es alucinante...! No tenía capacidad de entender nada. No había manifestación de nada... no se movía en nada. Todo era posible y nada era posible. No la entendía.

Parece que todo iba en una determinada dirección. Lo que pasa es que... esas cosas no se confiesan, no se dicen. Se mantiene una situación ambigua porque así le va bien.

Las reuniones, ¿cómo se desarrollaban?

Recibía un correo electrónico diciendo: se convoca, para pasado mañana a las 12, reunión. Teníamos que mandar los proyectos, las actividades que íbamos a comentar. La persona que había en-

trado nueva y mi compañero antiguo también mandaban algunas propuestas; se juntaban todas, se ordenaba... Normalmente lo mío iba siempre en los últimos puntos del orden del día. A los siete u ocho meses no me esforzaba demasiado en mandar cosas para que figuraran en el orden del día... porque intuía que daba igual.

Yo intuyo a los siete u ocho meses que algo no funciona. Después del proceso de la secretaria suya, que fue el juicio, yo dije que iba a ser testigo del juicio de la chica, y entonces... intuyo que ya hay algo que rebasa. Al principio entiendo que soy capaz de resistir la situación. En enero... abril las elecciones... mayo la baja. En enero intuyo que... no sé racionalizarlo y colocarlo en mi cabeza lo que está pasando... intuyo que va por una situación, si no de acoso de desmantelamiento de un equipo para colocar otro equipo suyo. No sé si esas son las formas... con personas razonables. Entendía que eso no son los métodos... te llaman y te dicen... Yo, además, tenía una excedencia. Si me hubiese llamado y me dice que 'no cuento contigo y te buscas la vida', hubiera cogido y hubiera... -ella era una persona que estaba relacionada con personas de mi empresa...-; si te dicen que no cuentan conmigo, pues yo tengo las espaldas cubiertas para volverme a mi antiguo trabajo. Tampoco es muy entendible que sea aniquilamiento sin ofrecerte ningún tipo de salida... Yo no creía que tuviera que ser yo el que tuviera que apartarme de un proyecto que en principio me resultaba de interés.

Dices que en las reuniones llega un momento en que no quieres proponer nada...

Voy proponiendo. ¡Cuando me doy cuenta de que las aulas de formación se sustituyen por salas de exposiciones, y no te dicen nada...! Habíamos comprado unos equipos de proyección fantásticos, que habían costado una cantidad de dinero importante. Luego, se habían puesto unas puertas para que una parte de la sala de exposiciones pudiera abrirse y se pudiera cerrar como aula -era una sala de exposiciones modulable y ampliable con una de las aulas de formación; las puertas habían venido de Finlandia, y costaron 12/14 millones de pesetas...: se desmontan y se mandan a unos almacenes. No entendía nada.

No me entraba..., sin explicación de ningún tipo. La formación desaparece. Las publicaciones no le interesan. Recuerdo que tuve que ir a dar algunas conferencias, y después le pasaba el texto; pero no le interesaba nada lo que yo había explicado. Hay tres o cuatro actos que me hacen intuir que lo que yo hago o planteo no interesa nada... Recuerdo que en la primera reunión de propuestas yo llevé 25 ó 30; pero como mis propuestas no salían nunca, cada vez llevaba menos.

¿Cómo dirigía las reuniones?, ¿dejaba hablar a todo el mundo?

El orden del día. A quien le tocaba, hablaba. Normalmente era la chica que había entrado la primera, Jefa de Comunicaciones; luego hablaba mi compañera, y al final yo. Y si la llamaban por teléfono... pues lo mismo se dejaba para el día siguiente. En principio para el día siguiente, o 'ya nos llamaremos', o 'ya lo veremos en la próxima reunión'...

El trato no era ni adecuado ni desconsiderado... trato frío. Intuyes que ahí está pasando algo, pero darse cuenta no es fácil. Hay gente que lleva 12 años que les está pasando esto y cree que es normal... Cuando estás sometido a un proceso de este tipo, no tiene que ver nada con la teoría, con la tesis...: es otro funcionamiento. *A posteriori* se saben muchas cosas; *a priori*... No intuía nada. Era más importante que a las personalidades les llegara la felicitación de Navidad que tus proyectos. Yo era invisible. No es que me dijeran: 'tú eres un hijo de puta'; eso no ocurrió. Sólo que fue *in crescendo* el ninguneo, la seudohumillación y el no tenerte en cuenta para nada.

Y el proceso siguiente, si la médica no me hubiera dado la baja, habría sido ese 'te vas a enterar' que me dijo una vez. No sé si eso habría sido la siguiente fase, a la que no me llegué a someter, afortunadamente. O desafortunadamente... porque luego, cuando sabes algo de estas cosas, vas allí, te agreden, vas preparado para la agresión con los medios necesarios para dejar confirmación de los hechos... pues cada vez que te agreden es una baza para ti.

Luego, cuando estuve en la asociación, una persona que lo había sufrido escribió un libro... Cuando vas y te incorporas y te agreden cada día... iba con la sensación de que si no me agredían... pues que no había avanzado en mi lucha contra la agresión. Yo creo que el estado máximo de agresión en aquel momento no pude llegar a acceder a él... o la sintomatología de despertarme cada noche y darle vueltas, los vómitos, incapacidad de digestión...; había días que no podía digerir...; hubo un día que tomé un pincho de tortilla en el bar enfrente de mi casa, y estuve como seis horas intentando digerir...; hasta que no arrojas todo, no eres capaz de conciliar de nuevo el sueño; a lo mejor me acostaba y a la media hora o a la hora notaba que tenía un nudo en el estómago, me tenía que levantar y arrojar aquello..., ser incapaz de expulsarlo, y no expulsarlo hasta después de seis horas..., tener que ir a trabajar después... es un proceso alucinatorio... no te lo imaginas... de intuir que eres capaz... sea cual sea el proceso... pérdida de confianza, no lo sabes, se te desmonta todo. A la compañera que fue detrás de mí le pasó igual, después de decirle yo... yo ya siendo... esta persona quiso suicidarse. Llegó un punto que no entendía nada..., quiso poner fin a su vida..., se lo explicaba así a los psicólogos. Te ningunean de tal manera que no te interesa seguir. En el momento en que tengas esas sensaciones... de malestar de vómitos, de no poder dormir, la cabeza girando, una pesadilla... no puedes salir de ella, una forma permanente. Yo había hecho lo que había hecho siempre: hacer propuestas..., que no interesaban, pero tampoco me decían las que interesaban. Había unos estatutos...

Me acuerdo también que planteamos una exposición de García Alix –un fotógrafo que ha hecho muchos fotos sobre el agua, el baño, el inodoro...-. Tampoco se aceptó esa propuesta..., pero se hizo después, cuando yo ya no estaba en la Fundación. Algunos de mis proyectos salieron posteriormente. Pero, en ese momento, dijeron que las imágenes eran indecentes. Luego ha habido exposiciones (...) donde las fotografías eran mucho más subidas de tono que las que planteamos en su día. Yo me jacto de hacer grandes esfuerzos por entender casi todo, pero aquello me rebasó.

¿Cómo ves la reacción de los compañeros?

De los siete que estábamos, dos se fueron antes que yo; yo fui el tercero, luego hubo una cuarta compañera... y quedaron tres. Uno se asimiló... Otro, el ordenanza... tenía un enchufe muy gordo, era una persona que tenía problemas psicológicos, y era una persona que la habían colocado por "enchufe" allí..., me votó y contaba conmigo... De las dos personas que siguen, uno es el ordenanza, que me llamó estas navidades para ver si podía venirse conmigo a [...], pero yo no tengo ningún tipo de posibilidad de hacer el traslado..., tampoco me apetecía... Hay una persona que sigue, y otro que fue el jefe de mantenimiento, que cuando salieron unas oposiciones en [...], también se fue de allí.

A la primera persona la despiden en septiembre del primer año. A la segunda le presentan la carta de despido unos días después de que se celebren las elecciones sindicales... porque me vota a mí; ella estaba de baja e intuía que las cosas no iban bien; después de las votaciones, le dan la baja y la despiden en el proceso de estar de baja... La otra persona que fue después de mí, la aconsejé y me apoyaba. El otro se ha quedado allí —el otro que te digo no tiene muchas luces...-.

Cuando fue el juicio, no fueron a testificar; los que se habían ido, sí. De los que quedaron allí, no quisieron comprometerse. Sin embargo, yo, durante el proceso de mi baja, estuve informándoles. Yo hice un escrito a [alta autoridad política relacionada con el organismo], describiendo la situación: nunca me contestó. También envié un escrito al Gerente de [...]; éste actuó en mi contra, porque decía que, estando tan mal, estando de baja, ¿cómo era capaz de generar un escrito coherente? Eso actuaba en contra de ti en los juicios. O sea, que era mejor hundirse en la miseria...

No sé si te sirve... Quedamos a tomar una cerveza, entre enero y abril. Tuvimos que organizar las elecciones. No quería presentarme. Le dije a mis compañeros que si ellos los querían presentarse... que era importante que hubiese una persona que hiciese de interlocutor, porque la dirección era autista. No quisieron ellos tomar partido ni exponer su cabeza a posibles represalias. En el proceso

de la segunda chica, fui el único de mis compañeros que fui al acto de conciliación. Ellos fueron eso que llaman 'testigos mudos'. En mi caso se dan también los 'testigos mudos'.

En mi juicio sí fue a testificar la que fuera la secretaria del anterior Gerente; la 2ª también fue a testificar. En mi juicio, la parte contraria fue muy bien aleccionada. Me acuerdo que sacaron allí que yo no estaba casado... se dijo que no se sabía muy bien cuál era mi situación, mi estado –yo no estoy casado; vivo con otra persona-. Es alucinante que en un juicio saquen actitudes personales, o la forma de vivir; mi compañera fue al juicio, y luego lo comentamos.

Sobre el apoyo de los compañeros, hay que tenerlo muy seguro... porque, en general, no se puede contar con ellos. Tengo dudas de que los testigos funcionen.

Muchas de estas cosas que te cuento ahora las podía haber documentado mejor, pero yo no me daba cuenta de que eso podía ser necesario.

(Cambio de cinta)

No se nos prohibió la utilización del correo electrónico. Yo podía haber insistido –si lo hubiera sabido- sobre la vaguedad de algunas de las órdenes que me daba... haber enviado correos diciendo: '¿pero esto quiere decir esto o es lo otro?' , '¿es así o no es así?', '¿te interesan los grandes profesionales o los profesionales de bajo nivel?'... Verbalmente sí lo hice, pero no por escrito. No tengo pruebas.

En la primera fase del proceso, el pseudoacosado no se da cuenta de que lo está siendo. Con mis anteriores jefes yo no tuve que dejar constancia de una determinada situación: había confianza. Y, en este caso, con ella, yo no di motivos para entender que la confianza se hubiera roto: cumplía mi horario, cumplía con mi trabajo...; yo tenía intuiciones, pero no tenía constancia de que pasaba eso, para poder documentarlo.

¿Qué otras formas de comunicación había en la empresa? Has mencionado, por ejemplo, el correo electrónico...

A través del correo electrónico te hacían llegar escritos para que hicieras informes sobre determinadas propuestas, para que dijéramos si eran o no adecuadas para llevarlas a cabo; también nos llegaban a través del correo electrónico las con vocatorias de reuniones.

Los mensajes relacionados con personal vacaciones, horarios, etc.- los mandaba a través de la persona que estaba encargada de esto

Algunas veces, cuando venían personalidades de otros sitios, la Directora Gerente las presentaba por los despachos. Algunas veces pasaba de largo ante mi despacho –iy yo tenía muchas veces la puerta abierta...!-; otras veces, yo salía de mi despacho y entonces sí me la presentaba. En este caso, en la presentación de personalidades –eran consejeros, diputados, gente muy importante...-, ella recorría el edificio presentándolos. Nos contaba lo que hacían, su cargo, etc. En un momento determinado la Fundación se utiliza de una manera partidista: hubo muchas visitas de personas que iban a ver el lugar para ver si les podían servir para determinado tipo de actos.

¿Algún mensaje que te llamara la atención?

A la persona que estaba encargada del tema de personal a la que despidieron- le mandó alguna cosa que sí que nos llamó la atención: que le olían los sobacos a la persona de la limpieza ('he vuelto a sentir malos olores en mi despacho y creo que es la chica de la limpieza'). O al de mantenimiento, si había hecho un esfuerzo importante y entraba a su despacho, le decía que le afectaba a la pituitaria... Algunas cosas que ella exhibió en el juicio posterior eran de esa índole.

Puede que yo tenga por casa algunas cosas curiosas en esa línea, pero no creo que dirigidas a mí. Pero sí ha y cosas que hacen manifiesto de cómo es esta persona, de sus características autoritarias, 'de ordeno y mando'.

¿Hacíais alguna celebración?

A ella la invitaban a alguna cosa... Te cuento. Ella recibía muchas invitaciones para asistir a actos culturales, conciertos... Me insinuaba si yo quería asistir al acto –normalmente no-. Cuando yo dije que quería asistir –por ejemplo a una exposición del Reina Sofía-, me las han denegado.

El primer año sí hubo una comida de Navidad. Asistimos todos. Ya había una persona despedida; estábamos en los inicios de todo. Ella estaba rodeada de su gente. Ella había sido Directora del Centro Cultural de [...]. Recuerdo que me llamó la atención lo que nos contó en esa comida: que había un personaje en [...] que era muy conocido, que se llamaba Pirulo, uno que vendía cacahuètes, pipas, cromos..., dijo que era muy pesado y que iba a verla varias veces; y contó que una de las veces que fue a verla, nada más verlo pasar por la ventana, ella se metió debajo de la mesa; entonces, entró su secretaria al despacho para decirle que estaba Pirulo, y, claro, no la vio, porque ella siguió debajo de la mesa, y Pirulo entró en su despacho... Eso se me quedó grabado. Era una persona que era incapaz de dar la cara, ni siquiera ante esta persona, un viejecito que vendía cromos.

En el fondo del todo, ¿había también una discrepancia política seria?

Yo sabía de dónde venía ella, y me guardaba muy mucho de hacer manifestaciones políticas de ningún tipo. ¡Sabíamos quién era y por quién estaba puesta allí...!

El último informe que tuve que hacer fue si era conveniente para la Fundación hacer esa exposición de escultura de esas figuras tan gigantes que se han puesto ahora a lo largo del Jardín Botánico. (Porque, claro, yo me tuve que reincorporar a la empresa después de los 18 meses de baja; estuve tres meses allí hasta que me ofrecieron una salida, de vuelta a mi empresa antigua). Y entre las cosas que hice estos tres meses fue ese informe sobre ese escultor [...] que hace unas esculturas como si fueran romanas pero en el siglo XX, sin ningún tipo de gracia ni planteamiento artístico. Nos pidieron por ella un precio desorbitado, y entonces yo lo des-

estimé en mi informe, teniendo en cuenta la relación precio/calidad artística. Sí que podía ser muy populista, que podía ir mucha gente... pero que no aportaba nada desde el punto de vista artístico. Esto lo maneja el señor Álvarez Cascos y su señora esposa: son asuntos endogámicos. Ha sido una de las cosas que me ha llamado la atención, que Caixa Fórum y el Ayuntamiento de Madrid ahora lo han traído. Entonces, se eliminan las peticiones de oferta; se adjudican las ofertas a unas determinadas personas, que ya está insinuado que deben ser ellas. Había otros planteamientos de fondo que iban más allá que lo relacionado con el propio trabajo, más allá de lo profesional.

